

TARTU ÜLIKOOL
Majandusteaduskond
Rahvamajanduse instituut

Mehis Mehide

**RAHVUSVAHELISTUMISE PROTSESSIDE VÕRDLUS
EXAN AS, MOODUL AS JA OTOLUX AS NÄITEL**

Bakalaureusetöö

Juhendaja: Tiia Vissak

Tartu 2012

Soovitan suunata kaitsmisele

(juhendaja allkiri)

Kaitsmisele lubatud “ “..... 2012. a.

..... õppetooli juhataja

(õppetooli juhataja nimi ja allkiri)

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

.....

(töö autori allkiri)

SISUKORD

Sissejuhatus	4
1. Uppsala mudeli, rahvusvahelisena sündinud ettevõtte ja mittelineaarse rahvusvahelistumise teooriad	7
1.1. Uppsala mudeli iseloomustus.....	7
1.2. Rahvusvahelisena sündinud ettevõtte iseloomustus	15
1.3. Mittelineaarse mudeli olemus ja võrdlus Uppsala mudeli ja rahvusvahelisena sündinud ettevõtetega.....	25
2. Juhtumianalüüs Exan AS, Moodul AS ja OTolux AS näitel	39
2.1. Uurimismeetodi ja uuritavate firmade valik	39
2.2. Exan AS, Moodul AS ja Otolux AS rahvusvahelistumine	42
2.3. Exan AS, Moodul AS ja Otolux AS võrdlus teoreetiliste rahvusvahelistumise mudelitega	49
Kokkuvõte	58
Viidatud allikad	61
Lisad	67
Lisa 1. Töötajate arv ettevõttes Moodul AS aastate lõikes	67
Lisa 2. Töötajate arv ettevõttes Otolux AS aastate lõikes.....	67
Lisa 3. Intervjuu Exan AS'i juhataja Arvo Supp'ga	68
Lisa 4. Intervjuu Moodul AS juhataja Leonhard Karpatsiga	77
Lisa 5. Intervjuu Otolux AS juhataja Tõnis Balodisega	84
Summary	90

SISSEJUHATUS

Ettevõtte rahvusvahelistumine on riigipiiri ületamine äritegevuse raames, näiteks müügi teostamine või allüksuse avamine. Kaubavahetuse näol on protsess toimunud juba aastatuhandeid, aga majandusteaduslikust aspektist võeti ettevõtete rahvusvahelistumise küsimus uurimise alla alles 20. sajandi teisel poolele, umbes 70ndatel aastatel. Teoreetiliste mudelite loomise aluseks on enamasti empiirilised uuringud, millest lähtuvaid peamisi mudeleid järgnev töö kajastab. Üha süvenev globaliseerumine ning tihe konkurents siseturul sunnivad ettevõtteid vaatama uute turgude suunas. (Mura *et al.* 2011: 16)

Autor näeb rahvusvahelistumise protsesside sisu avamist eriti tähtsana Eesti puhul, kus juba demograafilistel põhjustel on üks Euroopa väiksemaid siseturge. Siinsete ettevõtete edulugu peitub paljuski välisturgudes ning lisaks loob rahvusvahelistumine firmadele uusi võimalusi arenguks olukorras, kus koduturg on saavutanud oma limiidi. Samas tuleb märkida, et rahvusvahelistumisega kaasneb ka tihedam konkurents. (Mura *et al.* 2011: 16) Antud töö olulisus seisneb juba toimunud protsesside kirjeldamises, läbi mille on võimalik leida ühiseid jooni Eesti ettevõtetega ning võimaluses rahvusvahelistumisega alustavatel ettevõtetel tutvuda ees seisvate takistustega. Kindlasti on lihtsam üle saada probleemidest, mis on kontekstist lähtuvalt korrektselt avatud ning lahti seletatud. Töös on lisaks probleemidele välja toodud ka soovitusel, kuidas antud puhkudel ehk ettetulevate tõketega käituda.

Bakalaureusetöö eesmärgiks on autor seadnud: toetudes kolmele Eesti ettevõttele tuua välja nende sarnasused ning erinevused rahvusvahelistumise mudelitega. Töö mahust ning osadest lähtudes on autor otsustanud parema tulemuseni jõudmiseks püstitada uurimisülesanded, millest juhindudes leida vastus töö eesmärgile:

- tutvustada Uppsala mudelit,
- tutvustada rahvusvahelisena sündinud ettevõtte mudelit,
- tutvustada mittelineaarse rahvusvahelistumise mudelit,
- võrrelda teoreetilisi käsitlusi Exan AS, Moodul AS ja Otolux AS arengu käsitlustega.

Bakalaureusetöö koosneb kahest osast, esmalt kirjeldab autor peamiste rahvusvahelistumise mudelite teoreetilisi käsitlusi kasutades selleks erinevaid teadusartikleid ja allikaid. Töö teine pool sisaldab endas empiirilist analüüsi lähtudes kolmest Eesti ettevõttest. Empiiriline osa on üles ehitatud juhtumianalüüsi põhjal, autor viis läbi intervjuud Exan AS, Moodul AS ja Otolux AS ettevõtete juhatajatega, milles kajastusid nende firmade arengulood loomisest tänapäevani. Intervjuude läbivaks jooneks oli lähtuvalt töö teemast ettevõtete ekspordiga seonduvad küsimused ning käekäik, arutluse all olid firmade eksportturud ja tootevalikud ning nende dünaamika läbi aja.

Käesolevas bakalaureusetöö teoreetilises osas võtab autor lähema vaatluse alla kolm tuntumat rahvusvahelistumise mudelit, mille teoreetiline tagapõhi katab suurema osa tegelikest rahvusvahelistumise kulgudest. Esmalt tutvume lähemalt Jan Johanson ja Jan-Erik Vahlne 1977. aastal ilmunud Uppsala mudeliga, milles käsitletakse ettevõtte rahvusvahelistumist kui järk-järgulist arengut, mida iseloomustab riskikartlikkus ja isiklike kogemuste rohkus. Tänapäevaks on mudel neoklassikalisest, palju üksikuid pakkujaid ning kliente, edasi jõudnud punkti, kus kajastatakse ettevõtete vahelist suhetevõrgustikku, mudeli algne kontseptsioon jääb siiski peamiselt samaks. (Johanson Vahlne 2009: 1411)

Võrdluseks toob autor esmalt Benjamin M. Oviatti ja Patricia Phillips McDougalli poolt 1994. aastal avatud rahvusvahelisena sündinud ettevõtte mudeli. Vastava mudeli peamiseks eesmärgiks on kirjeldada ettevõtteid, kes hülgevad nn traditsioonilise astmelise lähenemise rahvusvahelistele turgudele, sooritades firma algusaastatel hüppelise sisenemise mitmetele välisurule üheaegselt. Tavaliselt on tegemist uuenduslike tooteid või tehnoloogilisi lahendusi kasutavate firmadega ning avatud mõtlemisega juhtkondadega. (Oviatt McDougall 1994: 46)

Kuna taasiseseisvunud Eestis on majandus on tegutseda saanud küllaltki lühikest aega ning eelnev majanduslik taust on olnud peamiselt tööstuslik, siis toob autor sisse ka vabama käsitlesega mittelineaarse rahvusvahelistumise mudeli. Antud mudelist võib leida iseloomulikke jooni kahele eelnevale, vaatluse alla tulevad areng ja taandumine ning olulise osana ka saadud info töötlus. Seletus antakse rahvusvahelistumise otsuseid mõjutavatele ettevõtte sisestele ja välisele protsessidele. (Welch C. ja Welch L. 2009: 567)

Empiirilises osas on vaatluse all kolm masinate ning metallkonstruktsioonidega tegelevat ettevõtet. Exan AS on alates 1991. aastast tegutsev ning tegeleb hüdrauliliste tõsteseadmete maaletoomise ning edasimüügiga. Moodul AS on Nõukogude Liidust välja kasvanud metallitöötusega tegelev ettevõtte, mis registreeriti aktsiaseltsiks aastal 1992. Peamine tegevusala on PVC hallid ning lisaks toodetakse ka masinate lisatarvikuid. Otolux AS on samuti metallitöötusega tegelev ettevõtte, mis peamiselt tegeleb metallkonteinerite ekspordiga, firma asutati 1994. aasta suvel.

1. UPPSALA MUDELI, RAHVUSVAHELISENA SÜNDINUD ETTEVÕTTE JA MITTELINEAARSE RAHVUSVAHELISTUMISE TEOORIAD

1.1. Uppsala mudeli iseloomustus

Uppsala mudel kirjeldab rahvusvahelistumise kahte aspekti: firma sidumine ja arendamine ühe kindla riigi turuga ning äritoimingute alustamine välisriikides. Selles töös on Uppsala mudeli puhul enamasti juttu siiski turule sisenemisest ja seal arenemisest ning laienemisest. (Johanson Vahlne 1977: 23)

Uppsala mudeli iseloomujooned on valdavalt samad: ettevõtte arendab ajapikku ja kasvava trendiga oma tegevust välismaisel turul. Seda tehakse lähtudes oma teadmistest ning teadmiste arengust. (Whitelock 2002: 342)

Uppsala mudel lähtub eelnevatest empiirilistest uuringutest, mis toetusid üldtuntud mikroökoonoomika ja turunduse teooriatele, rahvusvahelise majanduse alal. Selle põhjal selgus, et Rootsi firmad arenevad tihti läbi väikeste sammude, mitte ei tee suuri investeeringuid. (Johanson Vahlne 1977: 24; Johanson Vahlne 1990: 13) Kuna ühe empiirilise uuringu põhjal üldisi järeldusi teha on raske, siis sarnasusi võib leida ka paljude teiste maade eksportivate firmades, näiteks USA's, Saksamaal, Hawaii osariigis, Jaapanis, Türgis, Austraalias. (Johanson Vahlne 1990: 13-14) Tüüpiliselt alustatakse väikeste koguste eksportimisega läbi kohaliku (sihtturu) agendi, hiljem luuakse müügiga tegelev tütarettevõtte ja järgnevalt võib tekkida ka kohalik tootmisüksus. (Johanson Vahlne 1977: 24) Mudeli puhul võib välja tuua kaks komponenti, ettevõtte lähteasukoht ja rahvusvahelistumisega seonduvad muutused. Muutused viitavad asjaolule, et rahvusvahelistumine on ajas kulgev ning muutuv protsess, mis hõlmab endas teadmiste, kogemuste ning välisturu tagasiside koostoimet. (Mura *et al.* 2011: 19; Johanson Vahlne

1990: 11) Protsess hõlmab endas koosmõju turuteadmiste arendamist ning teisalt ressursside suuremast sidumisest välisturuga. (Johanson Vahlne 1990: 11)

Paljudest juhtimisteooriatest, mis on loodud USA suurettevõtete põhjal, sobib Uppsala mudel ka Eesti väikeettevõtete iseloomustamiseks, kuna aluseks on võetud sarnaselt Eestiga väikese siseturuga riik – Rootsi. Kasutatud on peamiselt väikesi ja keskmise suurusega ettevõtteid. (Pällin 2004: 6)

Mudeli peamiseks iseloomustavaks asjaoluks on järkjärguline sisenemine välisturule. See hõlmab turutingimustega kohanemist ning ettevõtte juhtimise kohandamist vastavale olukorrale, olgu selleks sisepoliitika või turustamise strateegiate muutmine. (Mura *et al.* 2011: 19-20)

Sisenemine läbi nii paljude sammude vähendab investeringute riski. Alustades väiksemate koguste ekspordiga on võimalik sondeerida turgu ja kauba müügivõimet. Saades läbi müügi kohaliku turuinfot on võimalik teha järeldusi edasiste ärivõimaluste kohta, mis omakorda suurendavad motivatsiooni edasiseks arenguks. (Johanson Vahlne 1977: 24-25)

Tavapärane on ekspordi alustamine naaberriikidesse (Eesti puhul näiteks Soome, Rootsi ja Läti, Leedu turud), hiljem on võimalus liikuda järjest suurema psüühilise kaugusega maadele. Psüühilist kaugust ei mõõdeta mitte kilomeetrites, vaid pigem mitteparameetrilistes näitustes: keel, kultuur, majandusliku arengutaseme erinevus. Kõik mis aitab firmal uue turu eripärasid mõista. (Johanson Vahlne 1977: 24-25; Pällin 2004: 7)

Uppsala mudeli täpsustus. Kaks peamist aspekti, mille raames räägitakse välisturgudest: seotus turuga ja teadmised turust.

Seotus turuga koosneb enamasti kahest punktist, esiteks ressursside hulgast, mis on turgu investeeritud ja kapitali mahutavuse astmest ehk kui raske on leida turgu investeeritud vahenditele kasutust uues kohas. (Johanson Vahlne 1977: 26) Kuna turuteadmised vähendavad teadmatuse riski, siis võib eeldada, et ettevõtte teeb sihtriigis järk-järgult seda

jõulisemat ressursside investeerimist, mida rohkem kogemusi ta antud turul tegutsemisest saab. (Johanson Vahlne 1990: 12) Kogemus töötab liikumapaneva jõuna ja suunab ettevõtet edasisele rahvusvahelistumisele. (Johanson Vahlne 1990: 11) Ressursid, mis paiknevad kindlas turualas, loetakse tihtipeale siduvaks, kuigi mõningate juhtude puhul on võimalik need maha müüa ja rahalised varad on võimalik reinvesteerida. (Johanson Vahlne 1977: 26-27) Suur investeering müüdavasse ehk laialt käibivasse varasse ei pruugi alati näidata suurt seotust, küll aga teeb seda tugev pühendumine täitmaks klientide nõudmisi. (Johanson Vahlne 2009: 1412)

Kapitali mahutavuse aste on seda suurem, mida rohkem on konkreetne vara ülejäänud firma tegevusega integreeritud. Näitena sobib siia konkreetne harukontor, mis tegeleb müügiga ja tema väärtuseks on kindlad kliendid. Olgugi, et esineb erandeid, on alati mõistlik eeldada, et ressursid, mis on seotud kindla turuga, tagavad just suurima kasumi seal. (Johanson Vahlne 1977: 26-27)

Ressursside hulka on juba lihtsam mõõta, tegemist on ligikaudu samaväärse summaga, mis tegevuse alustamiseks vastavasse turgu investeeriti. (Johanson Vahlne 1977: 27)

Siiamaani on turgudele sisenemisest ja sealsest tegutsemisest räägitud kui järk-järgulisest protsessist, kus iga edasine tase on saavutatud kõigest väikese edasiminekuga eelmisest. Johanson ja Vahlne (1990: 12) on aga täienduseks oma esimesele tööle ära märkinud ka mõningad erandid, kus sammud toimuvad hüppeliselt ja suuremate vahedega (Johanson ja Vahlne 1990: 12; Whitelock 2002: 343):

- Ettevõttel on suured ressursid – seega turule pühendumise tagajärjed on suhteliselt väiksed. Seeläbi võib suurtelt firmadelt oodata jõulisemaid samme rahvusvahelistumisel.
- Sihtturu tingimused on stabiilsed ja homogeenised – olulisi turuteadmisi on võimalik koguda ka ilma otseste kogemusteta. Autori arvates saab kasutada siin üldiselt teadaolevat infot ning kasutada üldisi õppimismeetodeid ekspordis.

- Ettevõttel on hulgaliselt kogemusi sarnaste omadustega välisturgudel – tekib võimalus üldistada saadud tulemusi konkreetsele sihtturule.

Turu teadmised on antud mudelis äärmiselt tähtsal kohal, sest neil baseeruvad olulised otsused. Esmalt kui teadlikkus valikutest ja probleemidest, teisalt võime teha etteulatuvaid otsuseid alternatiivide vahel. (Johanson Vahlne 1977: 27) Turuteadmiste omandamisel on kaks laiemat suunda ennetav ning reageeriv kogemuspõhine õppimine. Kriitikud on Uppsala mudelile ette heitnud liigset keskendumist reageeriva õppimise kasutamisele, see tähendab, et tegeletakse info kogumisega juba olemasolevate lahenduste kohta, kui ennetav õppimine üritab leida uusi lahendusi. Seeläbi võib olla piiratud ka edasistel valikutel otsuse langetamine. (Forsgren 2002: 261)

Teadmisi saab veel jaotada kaheks: üldised teadmised ja turuspetsiifilised teadmised. Üldised teadmised on õpitavad ja on seotud laialt levinud turustamismeetoditega ning kindlat tüüpi klientidega. (Johanson Vahlne 1977: 27-28) Mudeli tugevaks eelduseks on, et turuspetsiifilised teadmised, kaasa arvatud tajutavad võimalused ja ohud, omandatakse peamiselt turul tegutsemise käigus. (Johanson Vahlne 1990: 12) Siinkohal on vastuargumendi toonud Forsgren (2002: 260), kes väidab, et läbi ärilise suhtluse on võimalik omada ligipääsu teiste ettevõtete teadmistele, ilma ise samu tegevusi läbi käimata. Antud töö autor on siinkohal nõus, et sellest on kasu, kuid isiklik kogemus on vahetum ning seeläbi ka kasulikum. Turuspetsiifilised teadmised tulenevad enamasti rahvuslikust eripärast, kohalikust ärikliimast ja muidugi konkreetsest partnerist. (Johanson Vahlne 1977: 27)

Suhted erinevate partnerite kaudu loovad ettevõtete vahel usalduse. Antud usalduse loomine võib alguse saada mitmetest teguritest. Sihtturul on tekkinud kindel nõudlus eksportiva firma toodete järele ning teisi pakkujaid pole. Samas võib juhtuda, et teise kohaliku firma klientidel välisturul on tekkinud vajadus teatud kauba järgi ning nüüd eksporti alustav ettevõtte teeb seda läbi juba loodud teeninduskanali. Antud juhul kasutatakse ära turusiseseid tutvuste võrgustikke, et siseneda välisturgudele. Loomulikult

pole ka välistatud ettevõtte oma initsiatiiv ekspordi alustamiseks ja suhete loomiseks. (Johanson Vahlne 2009: 1415)

Suhete loomisega lisandub ka uus kontseptsioon turu teadmisesse – suhtepõhine teadmus. Antud olukorda kirjeldab partnerite vaheline tugev suhtlus ning omavaheline teadmiste vahetamine. Ei õpita mitte üksnes enese kogemustest, vaid teadmised kogunevad suhtlemisel ning kogemuste vahetamisel. (Johanson Vahlne 2009: 1416)

Üldisi teadmisi on võimalik ka õpetamise läbi omandada. Uppsala mudeli jaoks on olulised just kogemused, mis omandatud läbi tegevuse vastaval turul. (Johanson Vahlne 1977: 27-28; Hansson *et al.* 2004: 13-14) Turupõhiseid ehk kogemuspõhiseid teadmisi (üldiselt saadud läbi isikliku kogemuse) peetakse kriitilise väärtusega teadmisteks, kuna seda pole võimalik õpetada. (Whitelock 2002: 342)

Äritegevuse alustamiseks on vaja muidugi nii õpitavaid kui kogemuste läbi saadud teadmisi, aga mida suuremad on kogemused, seda tugevam on seotus turuga. (Johanson Vahlne 1977: 27-28; Hansson *et al.* 2004: 13-14) Rahvusvahelistumise protsessi kindlustamiseks ning tugevdamiseks on vajalikud nii üldised kui spetsiifilised teadmised sihtturust. Üldine info võib riikide lõikes kattuda, kuid spetsiifilised teadmised on enamasti riigipõhised. (Mura *et al.* 2011: 19-20)

Teadmiste loomisel ja kogumisel võivad abiks olla ka partnersuhted, seda eriti juhul, kui tegemist on ärikliendiga või kohaliku müügiesindajaga, kokkuvõtvalt partneritega. Teadmised kujunevad välja pakkuja ehk tootja ja kasutaja vahelisest infovahetusest, kuid seda ei käsitleta eraldi tegevusena, pigem leiavad antud toimingud aset igapäevases äritegevuses ja vastastikkuses suhtluses. (Johanson Vahlne 2009: 1414)

Teadmiste kaudseks osaks on eelnevalt põgusalt mainitud partnerite vahelised suhted, seda võib võtta kui sotsiaalset kapitali, suhtlus inimlikul tasandil. Antud suhetega aitavad luua ettevõtte tasandil usaldust. Usaldusega kaasneb edukam õppimisprotsess firmade vahel, seega ka uute teadmiste loomine. Samas võib usaldusisikut kasutada ka juhul, kui ettevõttel puuduvad piisavad teadmised konkreetse turu kohta, kasutada näiteks vahendajat.

(Johanson Vahlne 2009: 1417) Usaldus on eriti oluline just suhete loomise algfaasis, kuid kõige efektiivsema tulemuse saavutab partnerlus siis, kui on olemas nii usaldus ja pühendumus. (*Ibid.*: 1418)

Turu dünaamilised protsessid. Võrreldes näiteks Dunningu (1988) aastal avaldatud eklektilise mudeliga keskendub Uppsala mudel turgudel toimuva tegevusega ning selle muutumisega. Oluline on saadava informatsiooni töötlus. (Zhou 2011: 15, 17; Johanson Vahlne 1990: 16-17) Hetketegevus on väga tähtis seoses teabe ja kogemuste hankimisega ning see omakorda avab võimalusi leida uusi arenguteid. Alati on võimalik kogemuste saamiseks palgata uusi töölisi või otsida nõuandeid väljastpool firmat, ehk isegi osta ära sama äriga tegelev firma, kuid sellel on ka oma negatiivsed küljed. Võimalik, et pole kedagi palgata ega kelleltki nõu küsida. (Johanson Vahlne 1977: 27-28)

Mitmed uuringud on kinnitanud suhete tähtsust rahvusvahelistumise protsessis. Mõnikord võivad suhted ja sidemed kaasneda ka kindlate inimestega tavaliselt aga kujunevad need ettevõtete vahel. (Johanson Vahlne 2009: 1413) Tihtipeale mängib olulist rolli firma positsioon või tuntus sihtturu ettevõtete hulgas, ehk positsioon sealses võrgus. Võrgust väljajäänutel on keerulisem äritegevusega alustada, seda võib vaadata kui usalduse puudumist. (Johanson Vahlne 2009: 1415)

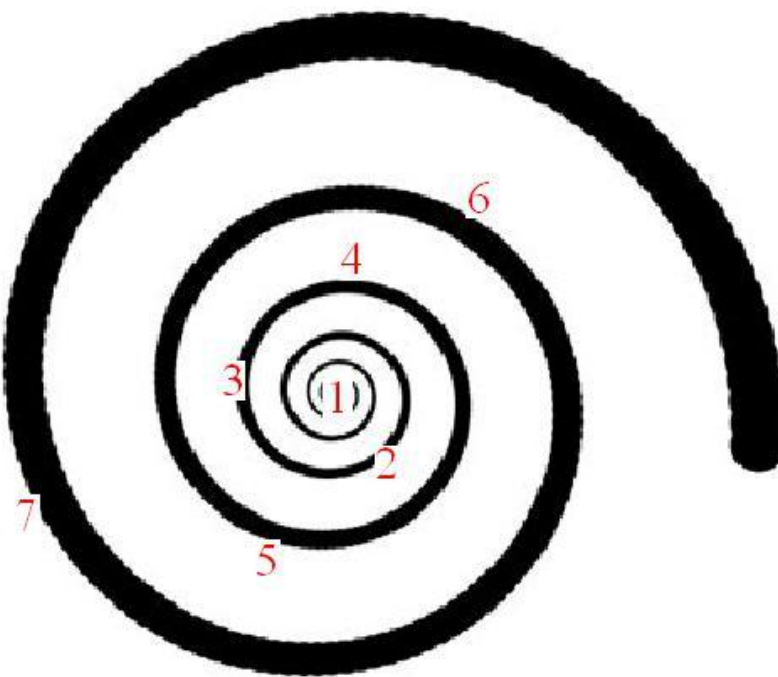
Samuti on vaja tõlgendada väljast saadud kogemusi ja sobitada need oma firmasse. Ka olemasoleva kogemuse põhjal tehtud otsuse ja saadava tagasiside vahel võib olla piisavalt suur vahe, näiteks turundustegevus ei anna enda tulemuslikkusest kohe märku, vaid nõuab sama protsessi kordamist enne kui resultaati näha. Järelduseks võib öelda, et mida vähem on koostoimet firma ning turu vahel, seda lihtsam on alustada tegevusega mis pole seotud vana arendusega ja samuti saab kasutada väljast tulnud abi ja informatsiooni. (Johanson Vahlne 1977: 28-29)

Sihtturult saadud kogemustest koondab ettevõtte turuteadmiste pagasi, saadud teadmistepagas mõjutab turuga seotuse taset ning edasise tegevusega langetatavaid otsuseid. Uus tegevus viib enamasti sügavama pühendumiseni sihtturul, ehk liigutakse

modelis edasi uuele tasemele, kus tekivad uued kogemused ning seega ka teadmised. Antud juhul on selgitatud ka mudeli dünaamilisus. (Johanson Vahlne 2009: 1412)

Finantseerimise otsused on määravaks muutuvaks asjaoluks. Tegemist on otsustega, mis on ajendatud turul hetkel valitsevatest probleemidest ja võimalustest. Otsused on sõltuvad ka hetkel turul valitsevast riskist ja ebakindlusest ehk otsustaja võimetusest hinnata hetkeolukorda ja ennustada tulevikku, et läbi viia firma jaoks kasulikke otsuseid. Hetkeline turu risk tuleneb sinna paigutatud kapitali suurusest ja turu ebakindlusest. Mida rohkem firma teab turust, seda madalam on ebakindluse tase ja turu risk. (Johanson Vahlne 1977: 29)

Autori kokkuvõte. Järgnevalt toob autor välja oma nägemuse Uppsala mudeli osadest ning mudeli käigust. Vastav protsess on hästi iseloomustatav järgneva joonisega (vt joonis 1).



Joonis 1. Visualiseeritud Uppsala mudel (autori koostatud)

1. Esmane eksport välisturule, katsetav proov.
2. Kohaliku müügiagendi kasutamine.
3. Hulgimüüja või püsiva partneri leidmine.
4. Müügiga tegeleva tütarettevõtte avamine.
5. Müügi laiendamine.
6. Tootva tehase avamine.
7. Laienemine psüühiliselt kaugemal asuvatele turgudele.

Kokkuvõtvalt võiks kajastada Uppsala mudelit kui spiraalis kasvavat protsessi. Eksport võib alguse saada nii ettevõtte oma initsiatiivist kui ka näiteks unikaalse toote nõudlusest välisturul. Kui vähem levinud erandid välja jätta, siis tavaliselt alustab eksportiv ettevõtte tasakaalukalt nn proovipartiidega, et saada tagasisidet oma toote või teenuse kohta. Kõigi laienemise sammude vahele käib saadud kogemuse analüüs ning tõlgendamine, saadud tulemustest koostatakse turu teadmiste pagas, mis ajas ainult kasvab. Teadmisi on ettevõttel võimalik täiendada nii üldiste õpingute käigus, lisakogemusi saades reaalsest elust (miks mitte ka uute palgatud töötajate näol) või partnerite kaudu ehk suhtepõhiseid teadmisi uuendades.

Pärast esimesi piiriüleseid müüke otsivad ettevõtted tavaliselt püsivamaid väljundeid ning nendeks on antud juhul kas kohalik müügiagent või paremal juhul kohalik partner. Edasimüük lõpptarbijale toimub vahendaja kaudu. Samuti toimub kogemuste analüüs ning teabe väljasortimine ning salvestamine. Edu korral toimub edasine laienemine oma müügiüksuse avamiseni, mis lõpuks viib ka tootmise laiendamiseni välisriiki.

Eelnenud alapunkti põhjal leidis autor, et Uppsala mudeli puhul on oluline jälgida ettevõtete arengulugu mitte staatilist positsiooni. Määratlemaks ära, kas konkreetne firma mahub antud mudeli alla ei piisa ainult hetkeseisust. Ka ei ole otstarbekas määratlemise ajal jälgida kõigi loetletud sammude 100% järgimist. Arvestades ettevõtete eripärasid (suurus, ajalugu, toodangu tüüp, turud) ei ole võimalik kõiki hinnata fikseeritud olukorras.

Aja möödudes muutub infovahetus järjest kiiremaks ning seega on oluline ka suhtlus ja suhted, seda ka rahvusvahelistumisel. Autor leiab, et tagasiside ja teabe kogumisel on väga

olulisel kohal infovahetus partneritega või partnerite kaudu kogu võrgustikuga. Mida rohkem teab ettevõtte sihtturust või turg ettevõttest, seda kergem on eksporti läbi viia ning tegevust laiendada.

Enne konkreetse juhtumi hindamist Uppsala mudeliks tuleks ka arvestada, et etapid oleks läbitud piisava aja juures. Kui suuremamahuline rahvusvahelistumine on võtnud aega alla 3-4 aasta, siis on põhjust arvata, et tegu pole siiski antud mudeli jaoks kohase näitega.

1.2. Rahvusvahelisena sündinud ettevõtte iseloomustus

Alates 1980ndate lõpust on populaarsemad majandusajakirjad hakanud rääkima uuest trendist firmade rahvusvahelistumisel ehk rahvusvahelistest ettevõtetest, seda algselt küll suurkorporatsioonide raames. Viimase paarikümne aasta innovatsioonid on lubanud rahvusvahelisi kogemusi omavatel inimestel vähese vaevaga äritegevust koondada ja koordineerida üle kogu maailma. (Oviatt McDougall 1994: 45-46) Autori arvates on väga suure panuse kiire rahvusvahelistumise arengusse jätnud Interneti laialdane levik 1990ndate jooksul.

Rahvusvahelisena sündinud ettevõtete protsessist saab enamasti rääkida tehnoloogilise arengu võtmes, kuna oluline on informatsiooni ja toodete kiire levik (Rasmussen Madsen 2002: 20), lisaks tuleks märkida, et oluline pole mitte firma suurus, vaid aeg, mille jooksul siseneti välisturgudele (Knight *et al.* 2004: 645) Kui eelnevalt Uppsala mudeli puhul olid mõningaste eranditega tähtsad rahvusvahelistumise erinevad sammud ning nendega kaasnev informatsioon, siis rahvusvahelisena sündinud ettevõtted võivad oma arengus mitmeid samme vahele jätta, mõnikord on isegi võimatu arengutasemeid määratleda. (Oviatt McDougall 1994: 52)

Sellised ettevõtted koguvad sageli kapitali, toodavad ja müüvad oma kaupa mitmel kontinendil ning tavaliselt on tegu kas arenenud tehnoloogia vallas töötavate firmadega või ainulaadse pandi omanikega. (Oviatt McDougall 2005: 29; Oviatt McDougall 1994: 46) Samuti Knight ja teised (2004: 645) viitavad rahvusvahelisena sündinud ettevõttele

(turgude perspektiivis) kui piirideta maailmavaatega ettevõttele. Tooted on tavaliselt tehnoloogiamahukad ning väga spetsiifilise iseloomu ja otstarbega.

Erinevalt Uppsala mudelist ei ole rahvusvahelisena sündinud ettevõtte jaoks turult saadav tagasiside niivõrd oluline, kuna tavaliselt puuduvad ettevõttel välja kujunenud rutiinid. Riigi ja turupõhised teadmised ei pruugi antud juhul esmatähtsaks olla, pigem kasutatakse teadmisi, mis tulevad ettevõtte suhtlusvõrgustikust. (Sharma Blomstermo 2003: 749) Kindlaid arvulisi kriteeriume ei ole rahvusvahelisena sündinud ettevõtetele määratud, erinevate uurimuste käigus on mainitud soovituslikke numbreid ja ligikaudseid omadussõnu, antud töö käigus soovib ka autor määratleda „*born global*“ definitsiooni nii ajalises kui ka geograafilises mõistes, seda aga pärast poole.

Oviatt ja McDougall (1994: 49; 2005: 31) defineerivad rahvusvaheliselt sündinud ettevõtet kui äriorganisatsiooni, mis sünnist saati loodab ammutada olulist konkurentsieelist ressursside kasutamisest ja müügi teostamisest mitmetes erinevates riikides. Oluline on just vaadata rahvusvahelistumise kiirust ja asjaolu, et nii ressursid kui ka müügiturud paiknevad erinevates riikides. (*Ibid.*) Täpsustuseks peab mainima, et ettevõtted ei ole sõna otseses tähenduses rahvusvahelised loomisest alates, keskmiselt kulub rahvusvahelistumiseks kolm aastat. (Knight *et al.* 2004: 646) Antud ajalise piiritlusega nõustuvad ka Kuivalainen ja teised oma uurimuses (2007: 254) ning lisaks ütlevad, et 25% ettevõtte käibest peaks tulema välismaisest müügist. Turgude valik sõltub tavaliselt firma baasteadmistest ning olemasolevast kogemusest, samuti on varieeruvad ka turgudele sisenemise strateegiad. Turgude distantid ja muud muutujad on varieeruvad konkreetsete ettevõtete lõikes. (Sharma Blomstermo 2003: 743) Nii Oviatt ja McDougall (1994: 57-58) kui ka Kuivalainen ja teised (2007: 255) nõustuvad, et laias käsitluses saab rahvusvahelisena sündinud ettevõtteid jagada kaheks, seda turgude distantide ja arvu alusel ning käibemahu alusel (mitu protsenti käibest tuleb välisturgudel opereerimisest). Kuivalainen (*Ibid.*) nimetab ettevõtteid, kelle välismaiste turgude käibeprotsent on suur ning sihtturge on palju ja kaugetes riikides „tõelised rahvusvahelisena sündinud ettevõtted“ („globaalsena sündinud ettevõtted“) ning nende vastandeid ehk lähiturgudel tegutsevaid ja väikese

käibemahuga ettevõtteid „näiliselt rahvusvahelisena sündinud ettevõtted“ (rahvusvahelisena sündinud ettevõtted). Globaalne ja rahvusvaheline omavad tähtsust turgude kauguse mõttes.

Rahvusvaheliselt sündinud firmade eeliseks pole tavaliselt mitte kvantiteet vaid just kvaliteet. (Oviatt McDougall 2005: 30) Ka Chetty ja Campbell-Hunt (2004: 74) kinnitavad oma uurimuses, et enamasti on kiire rahvusvahelistumise, mis paiskab firma lähiümbruses olevatest turgudest eemale, katalüsaatoriks innovaatilise toote arendamine ja kasutuselevõtt. Vastamaks kiirele nõudluse kasvule keskendub nüüd rahvusvaheline ettevõtte oma toote nišile kitsamas tähenduses ja seeläbi üritab ka oma turuosa kontrolli suurendada. Sellega kaasneb tavaliselt laihaardelisema äritegevuse koondamine ja tugev keskendumine rahvusvahelistel turgudel pakutavale tootele ja selle arendamisele.

Kvaliteetsel kaubal on ka konkurentsieelis võrreldes rivaalidega. Klientide eelistused langevad kõrgema tasemega kauba kasuks, mis omakorda annab rahvusvahelisel ettevõttel eelise erinevatel turgudel. (Knight *et al.* 2004: 653) Eeldusel, et tarbija tunneb konkureerivate toodete vahel ära kvaliteetsema ja on nõus selle eest rohkem maksma, siis suureneb sellega ka ettevõtte kasumlikkus, mis omakorda võimaldab firmal laiendada oma turuosa. (Knight *et al.* 2004: 660)

Kuigi noorte ettevõtete rahvusvahelistumine on oluliselt riskirohkem kui aeglaselt kasvavatel ettevõtetel, pole nende levik siiski haruldane. (Oviatt McDougall 2005: 30) Pigem tuleks riskikartlikkuse puudumist pidada rahvusvahelisena sündinud ettevõtete eeliseks. Kuivalainen ja teised (2007: 264) väidavad, et väiksemad ja nooremas arengustaadiumis ettevõtted, kes keskenduvad uute turgude avanemisele, on palju riskivalmimad näiteks laenuvõtmise või ressursside investeerimise osas, sest selles peegeldub nende jaoks võimalus leida enda jaoks konkreetne väljund või nišitoode, millega hiljem konkurentsieelis saavutada. Uutel ettevõtetel puuduvad sügavale juurdunud juhtkonna traditsioonid, mis on iseloomulikud pikalt töötanud ettevõtetele. Seeläbi puudub ka piirav mõttemaailm, mis takistab ellu viimast riske sisaldavaid äristrateegiaid. (Knight *et al.* 2004: 647)

Selliste ettevõtete edukus sõltub peamiselt rahvusvahelistumise soovist juba firma algusaegadel, juhtide sihikindlusest ja võimekusest plaanist kinni pidada ning soovitatavalt ka müüdava kauba innovaatsilisusest. (Oviatt McDougall 2005: 32) Knight ja teised (2004: 647) tõdevad oma uuringus, et rahvusvahelisena sündinud ettevõtteid loovad pigem ettevõtjad, kellel on tugev rahvusvaheline perspektiiv ning seisukoht. Enamasti on nende seisukohad ja tegevused klientidele orienteeritud, toodete puhul on tähtis kõrge kvaliteet.

Hüppelise arengu teinud transpordi- ning kommunikatsioonitehnoloogiad soodustavad suurel määral rahvusvahelisena sündinud ettevõtete teket, füüsiliste distantide ületamine on muutunud lihtsamaks ning odavamaks ja juhtimisprotsesse saab rakendada isiklikult kohal olemata kasutades telekommunikatsioonivahendeid. (Oviatt McDougall 2005: 30, 32) Rahvusvahelistumise lihtsustumisele aitab kaasa ka fakt, et viimasel ajal on paljud turud muutunud homogeensemaks, ühtlustuma on hakanud poliitilised ja sotsiaalsed eripärad. See muudab omakorda piiriülese äritegevuse läbiviimise lihtsamaks. (Oviatt McDougall 1994: 51-52)

Eelpool jäi täpselt määratlemata autori käsitlus „*born global*“ definitsioonist. Tuginedes kajastatud informatsioonile on rahvusvahelisena sündinud ettevõtte – ettevõtte, mis vähemalt kolm aastat pärast loomist siseneb viiele või enamale välisturule ning esimesel ekspordiaastal on välisturgude käibemaht minimaalselt 20% kogukäibest, kusjuures järgnevatel aastatel toimub kasv nii turgude arvus kui eksportkäibe suurenemises. Kui Fan ja Phan (2007: 1120) leiavad, et rahvusvahelisena sündinud ettevõtte peaks avama turud vähemalt kahes erinevas geograafilises piirkonnas, siis antud töö autor sellega ei nõustu. Esmaste välistehingute korral on turud piisavalt erinevad, ehk on täidetud eeldus kultuuriliste klasterite erinevuse näol, lisaks võib öelda, et Eestiga sarnaseid turge on üle maailma küllaltki vähe. Ajalise piirangu osas on autor nõus Knight'i ja teistega (2004: 646) ning ka Kuivalainen ja teistega (2007: 254), kolm aastat on mõistlik piir viimaks läbi arendustööd ning kogumaks ressursse, et pärast seda hüppeliselt liikuda mitmetele välisturgudele. 25% asemel 20% peale muudetud ekspordi käibemahuga vaidleb autor vastu Kuivalainenile ja teistele (*Ibid.*), sest esimesel aastal ei pruugi müüginahud nii

suureks kujuneda ja tundub mõistlik hoida antud suurust 1/5 peal. Küll aga rõhutab autor, et kindlasti peab ekspordi käibeprotsent kogukäibest järgnevatel aastatel hakkama kasvama.

Rahvusvahelisena sündinud ettevõtte neli tunnusjoont. Järgnevalt vaatlen lähemalt nelja vajalikku ja piisavat tunnust, et värskest loodud firma puhul saaks rääkida rahvusvahelisena sündinud ettevõttest: (Oviatt McDougall 2005: 34)

- Rahvusvaheliste äritehingute sooritamine.
- Alternatiivsed juhtimisstruktuurid.
- Välismaise asukoha eelis.
- Unikaalsed ressursid.

Rahvusvaheliste äritehingute sooritamine, organisatsioonid tekivad sinna, kus majandustehingud on turuhindade poolt ebaefektiivselt reguleeritud ehk teisisõnu, kus eksisteerib turu ebatäiuslikkust. Seda võib lugeda iseloomulikuks elemendiks kõikidele organisatsioonidele, kas kodumaisel turul tegutsevale või rahvusvahelisele ettevõttele. (Oviatt McDougall 2005: 34 ; 1994: 53) Rahvusvahelistumist seletatakse kohati välisinvesteeringute abil ehk ettevõtte vara, mis asub välismaal. Ehkki varade omamine ei ole veel defineeriv tunnus rahvusvahelisena sündinud ettevõttele, kuid on siiski vajalik äritegevuses toimuvateks vahetustehinguteks. (Oviatt McDougall 2005: 34 ; 1994: 53)

Autor tõdeb, et äritehingute sooritamist tuleb ka siinkohal silmas pidada just välisturgude mõttes, sest vastasel korral poleks tegu rahvusvaheliselt opereeriva ettevõttega. Endiselt mängib turgude vahel rolli distants ja nagu Uppsala mudeli osas täpsustatud, siis just psüühiline kaugus. (Kuivalainen *et al.* 2007: 257) Kuigi teoreetikud väidavad, et rahvusvahelisena sündinud ettevõtte mudelis väheneb turu kauguse muutuja oluliselt (Chetty Campbell-Hunt 2004: 63), siis Chetty ja Campbell-Hunt (2004: 72-73) on oma uurimuses leidnud, et rahvusvahelisena sündinud ettevõtted jätkavad traditsioonilist turuvalikut, aga seda kiirendatud tempos.

Fan ja Phan (2007: 1120) leiavad, et täielikult rahvusvahelisena sündinud ettevõtte peaks omama sihtturge vähemalt viies erinevas riigis ja seda esimese kahe aastaga. Täiendavaks

kriteeriumiks on märgitud veel, et turud peavad asuma vähemalt kahes erinevas kultuurilises klastris ning kahes erinevas geograafilises piirkonnas.

Mida laiahaardelisem on algfaasis ettevõtte sihtturgude grupp nii geograafilises kui ka kultuurilises mõttes, seda suurem on edu edasises rahvusvahelises äritegevuses. (Kuivalainen *et al.* 2007: 259) Kui jälgida Kuivalaineni ja teiste (2007: 261) Soomes koostatud empiirilist analüüsi, siis näiteks: „globaalsena sündinud ettevõtetel“ (kirjeldatud eelnevalt) on pärast pikka tegutsemisaega (keskmiselt 54 aastat) äritegevus käimas keskmiselt 60 riigis ja „rahvusvahelisena sündinud ettevõtetel“ (kirjeldatud eelnevalt), kelle tegutsemisaeg on olnud küll lühem (keskmiselt 33 aastat), on äritegevus käimas keskmiselt 26 riigis.

Alternatiivsed juhtimisstruktuurid. Vähesed ressursid (firma omandis on protsentuaalselt vähem vara, kui näiteks arenenud ettevõtetes) ning võimukas juhtimine ei ole küll ainuke sümbol määramaks rahvusvahelisena sündinud ettevõtet, kuid on siiski üks tähtsatest. See eristab neid ettevõtteid juba kauem tegutsenud organisatsioonidest. Oluliseks peetakse siin juhtimise omadusi (Oviatt McDougall 1994: 54), näiteks direktsiooni paindlikkust otsuste vastuvõtmisel ning nende rahvusvahelised väljavaated. (Rasmussen Madsen 2002: 8). Ka Knight ja teised (2004: 648) rõhutavad juhtkonna olulist rolli just ettevõtte algfaasis, kui juba algselt on võetud kindel suund rahvusvahelistumisele, siis suure tõenäosusega saavutatakse ka kõrgemaid eesmärgi. Iseloomustavaks sümboliks võib mõningastel juhtudel pidada ka ettevõtte asutajate rahvusvahelist kontingenti, ehk rajajad on ise pärit mitmest erinevast regioonist (Oviatt McDougall 2005: 35)

Rahvusvaheliselt sündinud ettevõtete puhul on tähtis sotsiaalne suhtlusringkond, mille abil on väikestel ettevõtetel võimalik kasutada oma ideede rakendamiseks laiali paisatud ressursse, mis pole nende valduses. Hea idee haarab kaasa koostööpartnereid. (Oviatt McDougall 2005: 35) Sharma ja Blomstermo (2003: 744) rõhutavad samamoodi suhtlusvõrgustike tähtsust, nende suhtlusvõrkude kaudu toimub peamisena siiski äritegevus, kuid lisaks ka teabe ja kogemuste vahetus. Rahvusvahelisena sündinud ettevõtete jaoks on suhtlusvõrgustikud ning ka võimalik info klientide kohta väga oluline,

sest alustavatel firmadel on tavaliselt piiratud ressursid, mis välistab väga laiahaardelise turu hõivamise või diferentseeritud tootevaliku pakkumise. (Kuivalainen *et al.* 2007: 257)

Suhtlusvõrgustike kasutamisega kaasneb mitmeid positiivseid omadusi, näiteks uute tehnoloogiate õppimine või turu vajaduste ehk nõudluse tekkimise avastamine. (Zhou *et al.* 2007: 675) Uuringud on näidanud, et sotsiaalsed võrgustikud on tähtsad leidmaks uusi võimalusi ja pääsemaks välismaistele turgudele, mõnikord võib võrgustikest areneda rahvusvaheliste teadmiste kuhjumise ja piiriüleste ärisidemete kogunedes ka edaspidi rakendatav konkurentsieelis. (Zhou *et al.* 2007: 675-676)

Olenevalt ettevõttest ja teda ümbritsevast võrgustikust (ettevõtetel erinev) on ka saadav teave ja info erinev. Mida sügavamal on firma sees ehk omab rohkem suhtluspartnereid, seda edukam on tavaliselt rahvusvahelistumine. (Sharma Blomstermo 2003: 744) Crick (2009: 462) leiab samuti võrgustikest kasu, nimelt olemasolevad suhtlusvõrgustikud võivad kokku viia hulga inimesi, kes vastavalt oma teadmistele asutavad uue ettevõtte ning olles juhtkonnas kasutavad ära oma laialdasi teadmisi eelnevast kogemusest.

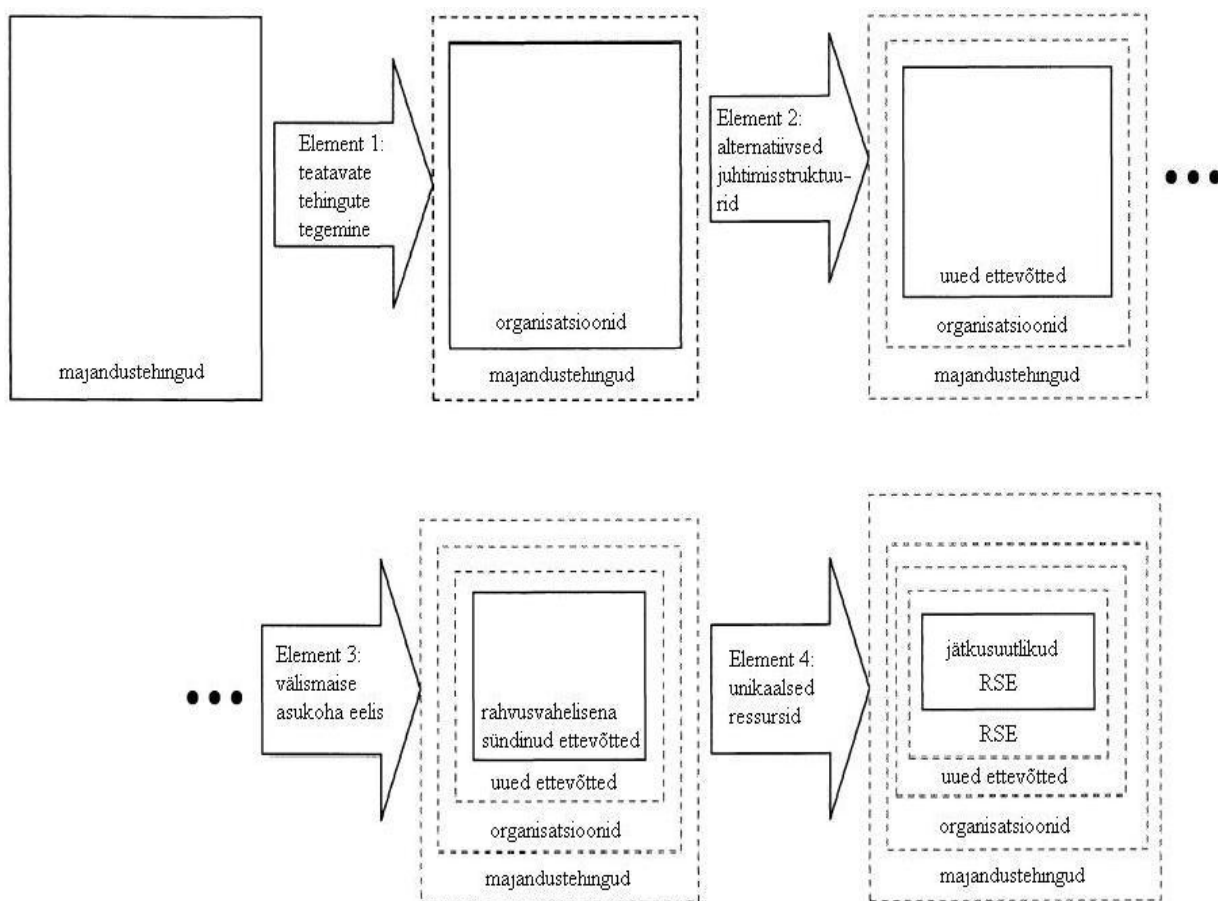
Välisturgude asukoha eelis. Ressursside liikumine on aluseks firmade rahvusvahelistumisel, kui leitakse kasumlikku kasutust mingile tootele või tootmistehnoloogiale väljaspool oma riigi piire, siis tänapäeva kiire infovahetus tagabki eelise firmadele kasutamaks oma teadmisi ülemaailmselt. (Oviatt McDougall 2005: 35) Seda võib nimetada ka esimese liikuja eeliseks või esimese käigu eeliseks. Tegemist on olukorraga, kus ettevõtja läheb kindla toote või teenusega esimesena turule ning saab oma käigust konkurentsieelise hiljem sisenenud rivaalide ees. (Knight *et al.* 2004: 647) Olles esimesena innovaatilise tootega turule jõudnud, keskendutakse oma eelisele ning püütakse tekitada oma tootele head mainet. (Chetty Campbell-Hunt 2004: 74) Sellest võib tulevikus kujuneda ka suurem turuosa kui konkurentidel. Põhjusi on siin mitmeid, näiteks see, et algfaasis on ettevõtte uuel turul monopoli positsioonis ning samuti on neil võimalus konkurentidest varem turuga kohanema hakata, kuid ka läbi oma uudistoote omaduste klientide eelistusi mõjutada. (Knight *et al.* 2004: 647) Ka Crick (2009: 462) kinnitab oma uuringus, et

esimese käigu eelis mängib ettevõtete puhul suurt rolli, kinnitades siis nišitoote olemasolu või toote kujundamisel esinevat keerukust, kuid hiljem sellest saadavat konkurentsieelist.

Siinkohal võib asukohaelise kasutamisest näiteks tuua tarkvaraarenduse, kus programmi väljatöötamine võib kesta aastaid, aga selle rakendamine uutes kohtades ainult hetki ning nn transpordikulud selle juures on marginaalsed, ühendatakse kiiresti levivad ning vahetatavad teadmised kohapeal asuvate varadega. Antud juhul on põhjendatud ka teadmismahukate ettevõtete kiire levik. (Oviatt McDougall 1994: 56)

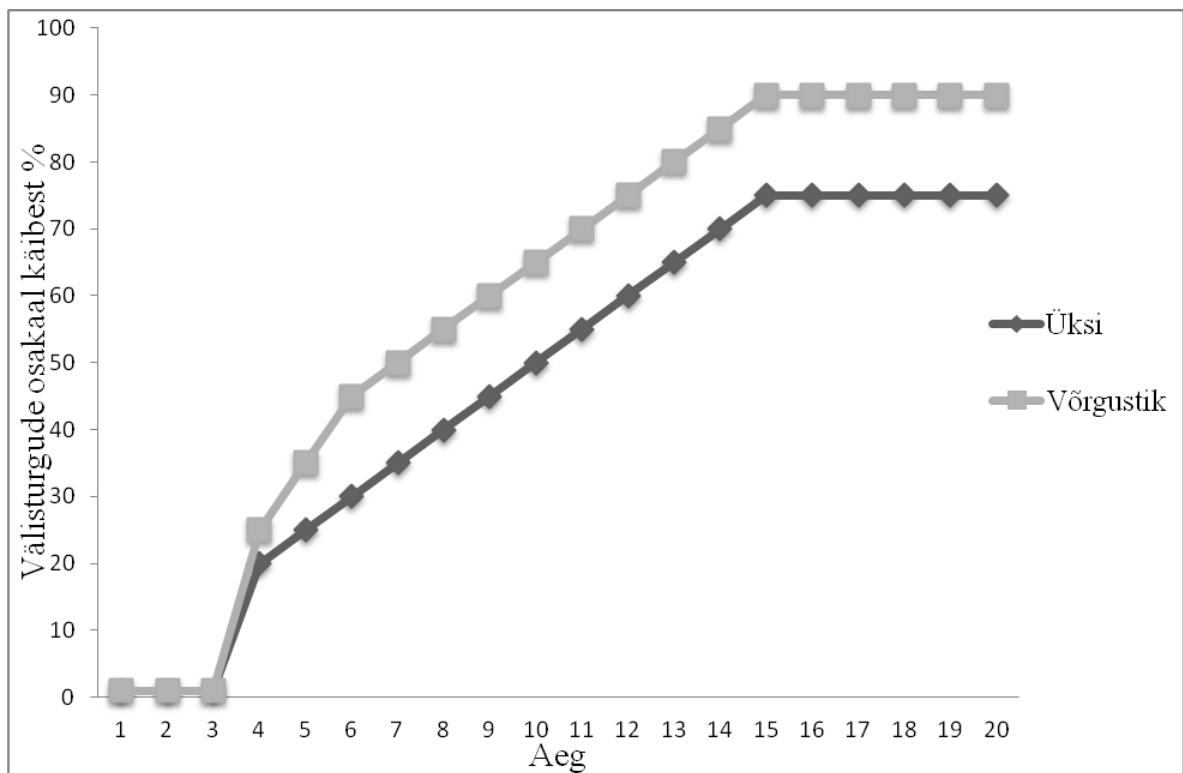
Unikaalsed ressursid. Eelnevad kolm tingimust tagavad vajaminevad alused rahvusvaheliselt sündinud ettevõtte iseloomustamiseks, kuid pole siiski piisavad. (Oviatt McDougall 1994: 56) Jätkusuutlikuks konkurentsieeliseks ettevõtte jaoks on tema ressursside unikaalsus. Tuleb tõdeda, et teadmised on vähemalt mingil määral avalikud, seega nendega käitumine ehk nagu kolmandas punktis öeldud, nende efektiivne liigutamine on oluline. Ettevõttespetsiifilisi teadmiste kasutamist tuleb piirata kolmandate isikute poolt. Selle kaitseks on kas patendid, litsentsid või ärisaladused. Kuigi ka need pole lõplikud lahendused, sest alati on riike kes eiravad patente ning isegi patendi olemasolul on oht, et konkureerivad ettevõtted leiavad turule paremini sobiva lahenduse. (Oviatt McDougall 2005: 36-37) Spetsiifilised teadmised võivad kaasas käia ka inimestega, näiteks mõne juhtkonna liikmega (Knight *et al.* 2004: 648) või muutuda vastavalt vajadusele, nimelt arvestades klientide täpsete soovidega. Viimasega tagavad ettevõtted endale klientide lojaalsuse, kuid samas eristuvad ka konkurentidest. (Knight *et al.* 2004: 653)

Järgneval (vt joonis 2) on visuaalselt kujutatud rahvusvahelisena sündinud ettevõtte areng. Antud joonis toob esile erinevate elementide mõju organisatsioonide kirjeldatuse tasemele. Koos eelpool oleva seletava tekstiga ilmneb tunnuste piir, millest alates võib värskelt loodud ettevõttest rääkima hakata „rahvusvahelisena sündinud ettevõtte“ märksõnu kasutades.



Joonis 2. Rahvusvahelisena sündinud ettevõtte tarvilikud ja piisavad tingimused (Oviatt McDougall 2005: 34; Autori poolt tõlgitud)

Kuna Eesti näol on tegemist väga väikese siseturuga riigiga, siis joonisel (vt joonis 3) on kajastatud vastavalt meie turu omapärale rahvusvahelisena sündinud ettevõtte areng aastate lõikes. Suhtlusvõrgustik mängib olulist rolli ettevõtte kasvamisel, seega on autor kajastanud võrgustikus oleva ettevõtte puhul esmalt kiiremat kasvutempot välismaiste müügiimahtude suurenemises. Näiteks võib partnerluse ja võrgustike olemasolu suuresti kompenseerida ressursilisi puudujääke. (Sharma Blomstermo 2003: 748) Nagu mainitud, siis väikesele siseturule iseloomulikuna on tasakaalustuvad käibe proportsioonid küllaltki kõrged ning välisurgude poole kallutatud.



Joonis 3. Rahvusvahelisena sündinud ettevõtte areng omal käel ja hõivatuna võrgustikus, vaadatud aastate kaupa välisurgude osakaalu kogukäibest. (autori koostatud)

Zhou ja teised (2007: 685) kinnitavad oma uurimuses, et suhtlusvõrgustikud pakuvad ettevõttele rahvusvahelistumise algfaasis kiireloomulist teadmiste kogumise protsessi ja õppimist ning seeläbi ka jõulisemat arengut. Ettevõtte võib rohkem kui 90% oma müügist teostada kodumaalt välja. Individuaalselt tegeleval ettevõttel on vastavalt eespool märgitud teooriale raskem läbi lüüa, seega ka ennustatud väiksem osakaal välisuru müügist, samuti leiab autor, et lisaks protsentuaalsele mahule on ilma võrgustikuta tegutseval ettevõttel väiksemad ka absoluutsed müüginumbrid.

Autor leiab, et rahvusvahelisena sündinud ettevõtte kujunemisel on oluline vaadata esmalt ainulaadse toote või tootmistehnoloogia olemasolu ning seejärel selle turustamisvõimalusi. Kui silmas pidada eespool mainitud tarvilikke ja piisavaid tingimusi, siis hindamisel on kindlasti vajalik veenduda, et ettevõttel on just see unikaalne ressurss.

Rahvusvahelistumine kui protsess ei tohiks kindlasti liigselt aega võtta, maksimaalselt 3 aastat, kiirem tegutsemine toob suure tõenäosusega kaasa konkurentsieelise. Rahvusvahelistumise juures pole oluline ettevõtte suurus vaid ekspordi mahud ning sihtturgude arv. Kui Uppsala mudeli juures mainiti, et rahvusvahelistumine võib kiiremini ja suuremas mahus kulgeda siis, kui ettevõtte on ise suur ning ressursirohke, siis rahvusvahelisena sündinud ettevõtete puhul ei oma tähtsust mitte ressursirohkus, vaid oskus kapitali koguda ja koondada.

Tänapäeval teeb rahvusvahelistumise oluliselt lihtsamaks tehnoloogia kiire areng, autor peab silmas infovahetuse lihtsust. Teabe levik toimub praktiliselt sekunditega üle kogu maailma, kasutades siis internetti või muid telekommunikatsiooni vahendeid (telefonid, faksid, satelliitühendus). Lepingute arutamine ja sõlmimine ei pea enam toimuma osapoolte füüsilisel kohtumisel. Sama kehtib ka transpordi vallas, transpordikulud on muutunud väiksemaks ning ligipääs maailma eri paikadesse on tagatud. Seega on ettevõtetele tagatud võimalus rakendada oma unikaalseid ressursse paljudel turgudel ja samaaegselt. Lihtsustatud on võimalus kasutada esimese sammu eelist.

Sarnaselt Uppsala mudelile mängib ka rahvusvahelisena sündinud ettevõttes rolli võrgustik ehk suhtlusvõrgustik. Kuid siinkohal mängib rolli pigem partnerite arvu rohkus kui erinevate partnerite käest saadav spetsiifiline tagasiside, sest tähtsust omavad üldised teadmised kogu maailma kohta, mitte niivõrd konkreetse turu andmed. Algfaasis loevad ettevõttele pigem üldised teadmised kui konkreetse turu spetsiifika, seda kinnitab ka mudeli definitsioon, kus tähtis on mitmele turule sisenemine korraga.

1.3. Mittelineaarse mudeli olemus ja võrdlus Uppsala mudeli ja rahvusvahelisena sündinud ettevõtetega

Siiani on antud töö keskendunud rahvusvahelistumise kasvuga seonduvate mudelitega, kuid tegelikkuses ei piirdu kõik ainult laienemisega. Isegi headel aegadel esineb pankrotte, vigu tootevaliku koostamisel, ettevõtete ümberstruktureerimist (Boddewyn 1979: 21) ning see omakorda tähendab, et ettevõtted ei pruugi eelpool kirjeldatud mudelite järgi rahvusvahelistele turgudele siseneda. (Crick 2004: 563) Tahes tahtmata on tagasilööke ja

oluline on uurida ka nende tekke põhjuseid. Teoreetiline kirjandus käsitleb enamuses samuti laienemise ehk riigist välja suunatud mudeleid, küllaltki vähesed autorid on võtnud eesmärgiks seletada välisturgudel taandumist. (Welch C. ja Welch L. 2009: 567) Ka Uppsala mudel ei täpsusta, millise seotuse astme iga edasine samm täpselt võtab. Tuleb tõdeda, et pühendumine välisturuga võib väheneda või isegi täielikult peatuda, seda siis kui hetke tulemuslikkus ning väljavaated ei ole väga lubavad. Rahvusvahelistumise protsess ei ole lõplik. (Johanson Vahlne 2009: 1412) Ilmselt on tingitud see protsessi negatiivsest olemusest, kuigi tagasi tõmbumine ühelt turult võib väljenduda ka ressursside ümbersuunamises mujale, et ettevõtte tegevus oleks jätkusuutlik. (Benito Welch 1997: 8) Bell ja teised (2001: 186) kinnitavad, et enamasti ei ole rahvusvahelistumine kindla mudeli järgi lineaarne, kasvav ja ühesuunaline protsess. Ettevõtted võivad pikalt tegutseda koduturul ning alles pärast seda kiirelt rahvusvahelistele turgudele siseneda või pikalt tegutseda väljaspool koduturgu ja otsustada siis taanduda, et keskenduda ainult koduturule.

Protsessi, mis kirjeldab turgudel taandumist (*de-internationalisation*) ning seejärel sinna naasmist (*re-internationalisation*) on teadustöodes kajastatud veelgi vähem. Oluline on just erinevus eelneva kogemuse olemasolu mõjust firma rahvusvahelistumisele, kas see muutis protsessi kiiremaks või stabiilsemaks, kaasnes tänu sellele vähem kulutusi või oli keeruline oma endisest reputatsioonist lahti saada. (Welch C. ja Welch L. 2009: 567-568; Benito Welch 1997: 8) Lõplik lahkumine välisturult ei pruugi alati olla parim idee, mõningastel juhtudel võib samale turule taassisenemine tuua suure edu rahvusvahelistumisel. (Javalgi 2011: 377)

Taassisenemine endistele turgudele on paljudele ettevõtjatele küllaltki kahtlase väärtusega otsus, sest tavaliselt on eelnev lahkumine seotud ikkagi ebameeldiva kogemusega. Isegi muutunud turutingimuste juures on enamus ettevõtteid kõhkleva seisukohal, kas naasta endisele turule või ei, jättes sellega tihtipeale kasutamata potentsiaalseid kasumlikke ärivõimalusi. (Javalgi 2011: 377) Võib ka esineda olukordi, kus turgudele tagasipöördumine on võimatu, ettevõtted pole enam kohalike poolt teretulnud. Tavaliselt on see tingitud muutuvast sotsiaalmajanduslikust ja poliitilisest olukorrast. (Akhter Choudhry 1993: 47)

Mittelineaarse rahvusvahelistumise puhul võib kokkuvõtlikult rääkida kolmest erinevast faasist: turgudelt taandumine, eemaloleku periood ning taassisenemise faas.

Turgudelt taandumine võib väljenduda mitmeti. Laias laastus tähendab see ettevõttele vabast tahtest lähtuvat või peale surutud tegevust, mis vähendab nende osakaalu piiriülestes tegevustes, ekstreemsetel juhtudel võib viia täieliku eemaldumiseni välisturgudelt. (Benito Welch 1997: 9) Taandumine on nii äritegevuse mahu vähendamine, oma pühendumuse astme vähendamine ehk ettevõtte ei suuna enam nii suurt tähelepanu antud turule või tegevusele. Samuti on taganemiseks ka tütarettevõtete sulgemine või nende osaluse müük. Välise mõju sunnil taganemine võib olla tingitud näiteks filiaali pankrotistumisest või sihtriigi võimude otsusest ettevõtte varad külmutada. (Benito Welch 1997: 9; Vissak 2010: 564) Fletcher (2001: 28) on ettevõtte taandumisel lähtunud samadest aspektidest, tegevus võib toimuda nii vabatahtlikult kui ka asjaolude sunnil ning taandumise aste võib varieeruda tegevuse mahtude piiramisest kuni täieliku väljumiseni välisturgudelt.

Teades, mida tähendab turgudelt taandumine leiab autor, et asjakohase mudeli saamiseks on vaja vastata küsimusele „miks“. Olgu kui tahes palju andmeid ettevõtete taandumise, sulgemise, laienemise või ümberstruktureerimise kohta, siis ilma tagapõhjata jäävad need ainult numbriteks. Siinkohal tuleb välja tuua kaks taandumise üldisemat põhjust, nii Akhter ja Choudhry (1993: 47) kui ka Boddewyn (1979: 25) kinnitavad, et väljumisel või taandumisel on nii väliseid ehk sunnitud põhjuseid, kui ettevõtte siseseid, näiteks juhtkonna otsustest lähtuvaid põhjuseid. Esineb ka juhtumeid, kus välismaine firma on müüdnud selleks, et päästa ettevõtte põhitegevust, isegi kui peategevus ei ole hetkel sama tulus, küll aga on juhtkonnal kindel soov jääda oma algse- ehk põhitegevuse juurde. (Boddewyn 1979: 23) Ka Crick (2004: 569) on samal arvamusel, olenevalt juhtkonnast võib ettevõtte teha otsuse koduturu kasuks, näiteks strateegiline valik kasutamaks ära kodumaiseid võimalusi, sest nähakse suuremat tuluvõimalust, kui eksporttegevuses.

Oluline on vaadata ka sündmuste tausta, kas oli see põhjustatud sisekliima muutustest (juhtkonna või strateegia vahetus) (Benito Welch 1997: 10), ka Boddewyn (1979: 25) räägib juhtumitest, kus uute loodud välismaiste ettevõtete juhtide eesmärgid ei kattu

emafirma omadega või uue tööle rakendatud juhtkonna vähene seotus eelnevalt tehtud investeerimisotsustega. Samuti võivad vahetuda ka välise keskkonna tingimused näiteks muudatused seadusandluses, maksusüsteemis või uued riikide vahelised tollilepped. (Benito Welch 1997: 10) Poliitilisi ja sotsiaalseid takistusi on tekitanud ka erinevad aktiivsemaks muutunud huvigrupid, näiteks looduskaitsejad, kaubandusühingud, kodanikualgatused. Antud otsuste taga võib paljuski peituda soov säilitada rahvusvahelise ettevõtte mainet laiemas perspektiivis, sellest võivad sõltuda ka edasised tegutsemisvõimalused uutel turgudel. Antud poliitilised ja sotsiaalsed põhjused esitavad firmadele nn mittemajanduslikke põhjuseid oma investeringute ja tegevuse vähendamiseks välisurgudel, teiste sõnadega on tegemist väliste mõjuteguritega. Akhter ja Choudhry (1993: 49)

Vähene kasum ja majanduslik ebaedu ei pruugi olla ainuke taandumise põhjus, kuigi Boddewyn (1979: 22) on arvamisel, et majanduslikud tegurid on taandumise otsuste tegemisel ülekaalus, nendes kajastuvad enamasti pikaajaline ebaedu ja helgema tuleviku puudumine välisturul tegutseva üksuse suhtes. Maailmas ei saa olukordi ühe nurga alt vaadata, seega pole taandumised põhjendatavad ettevõtte suutmatuse või ebaeduga, vaid rolli mängivad ka makroökonomilised näitajad, olgu siin näitena toodud valuutakurss ja selle kõikumine. (Crick 2004: 575) Tavaliselt tehakse kokkuhoide, palgakärpeid ja koondamisi, kuid võib olukorrale läheneda ka tootevaliku muutmisega ning üritada mõningaste lisakulutustega haarata suuremat turuosa. Kui tegutsemisvaldkonnas ilmub uus tehnoloogia, mis on kasutuselolevast palju efektiivsem, muutuvad halduskulud suhteliselt kõrgeks ja emaettevõttel on otstarbekam tütarettevõtte osaliselt või täielikult müüa. (Benito Welch 1997: 10)

Turgudelt taandumine ei piirdu ainult saadud kogemustega ja vigadest õpituga, sellest kogutakse ka informatsiooni, mis tulevikus võib viia oluliselt edukama taassisenemiseni. Omandatud andmete baasil teeb firma järeldused rahvusvahelistumise edust, hindab saadud teadmiste tähtsust ja kasulikkust ning hiljem otsustab, kas proovida uuesti või mitte. (Welch C. ja Welch L. 2009: 571)

Turult lahkumise otsus ei pruugi tulla üheselt, võib olla tegemist ka mitmeastmelise protsessiga, mille igat järku iseloomustavad uut tüüpi välised või sisemised mõjud ja vastukaja. (Welch C. ja Welch L. 2009: 571) Turgudelt taandumise otsuseid ei tohi vastu võtta kergekäeliselt, sest pikas perspektiivis on nad peaaegu sama olulised turule sisenemise otsused. (Akhter Choudhry 1993: 47) Kui soovitakse uuesti rahvusvahelistumisele pöörduda, siis on tähtis, et kogutud informatsioon läbi töötatakse ja vajadusel ka erinevate teooriatega võrreldakse. (Welch C. ja Welch L. 2009: 571; Vissak 2010: 565) Fletcher (2001: 28) tõdeb, et osaline taandumine võib olla teerajajaks pikemaajalisele edukäigule, tehakse kasulikud otsused vastavalt pikalt planeeritud strateegiale.

Oluliseks tuleb pidada sidemeid, mis on rahvusvahelisel turul tekkinud, neid võib nimetada ka ettevõtte mittemateriaalseteks varadeks. Taandumine võib kaasa tuua partnerite sõbraliku või vaenuliku lahkumineku. Heade ning mõistvate suhetega taandudes on uue rahvusvahelistumise korral oodata kiiremat laienemist, sest on võimalik kasutada olemasolevaid tutvusi. (Welch C. ja Welch L. 2009: 572; Benito, L. Welch 1997: 11) Javalgi ja teised (2011: 382) on toonud näitena GM taassisenemise Lõuna-Aafrika turule, kus olulist abi osutasid olemasolevad sidemed vahendajate ja müügiagentide võrgustikus ning lisaks eelnevalt kogutud brändi tuntus.

Seotus turuga võib olla ka materiaalne, kui firmal on tegevusharule iseloomulikku vara või tootmisvahendeid. Mida väiksemad on pöördumatud kulud, seda kergem on langetada otsus taanduda välismaistelt turgudelt. (Benito Welch 1997: 11) Olenevalt ettevõtte suurusest on ka erinevaid põhjusi turgudelt väljumiseks, näiteks Hamiltoni ja Chow poolt 1990. aastal välja antud raportis (põhines Uus-Meremaa ettevõtetel aastatel 1985-1990) on selgitatud, et paljud sulgesid/müüsid oma harukontoreid või tütaretevõtteid vajadusest säilitada emaettevõtte likviidsus (Benito Welch 1997: 12). Suurettevõtted võivad kohati kaotada oma algupärase suunitluse ning seetõttu on neile kasulikum liigset administratiivkulu tekitavad tüharetevõtted müüa. (Benito Welch 1997: 13-14)

Mida suurem on ettevõtte, seda suurem hulk inimesi töötleb läbi rahvusvahelistumisega seonduvaid protsesse ning samas ka otsuseid taanduda. See omakorda muudab lõplike lahenditeni jõudmise keerulisemaks, eriti kui on loodud eraldi välisturgude/eksporti osakond. (Welch C. ja Welch L. 2009: 571) Väikefirmade puhul on see muidugi lihtsam, kuna suure tõenäosusega langetab otsuseid ainult üks inimene ning välisturgude jaoks pole ka eraldi osakonda loodud. Antud juhul on suur osa ettevõtjatest lahkumas juba kavatsusega tulla uuesti turule, kuid naasmine eeldab tavaliselt uut ettevõtte mudelit. (Welch C. ja Welch L. 2009: 572)

Eemaloleku periood „Aeg maha“ rahvusvahelistelt turgudelt. Ettevõtted, mis plaanivad tagasi rahvusvahelistele turgudele asuda võtavad tavaliselt „aeg maha“ perioodi eemaldudes välisturuga tegelemisest. Antud juhul võib toimuda taandumisi äärmusest äärmusesse, kes katkestab kõik suhted ja kontaktid välisturgudega, kes aga hoiab partneritega sidet, küll aga ei teosta äritegevust. (Welch C. ja Welch L. 2009: 572-573)

Kuigi täpsemad uuringud puuduvad, siis võib eeldada, et mida kauem ettevõtte ainult koduturu piirides püsib, seda vähemtõenäoliselt ta üldse välisturgudele naaseb, isegi kui algselt oli kindel plaan seda teha. (Welch C. ja Welch L. 2009: 573) Ettevõtete turult lahkumisega ei kao siiski kõik immateriaalsed ressursid, alles jäävad eelnevad kontaktid ja äripartnerid. Kui turul peaks tekkima positiivne muutus faktoris, mis eelnevalt sundis ettevõtteid lahkuma, siis nüüd on võimalik rakendada eelnevalt kogutud üldisi teadmisi turu kohta. Just need üldised teadmised ning immateriaalsed ressursid ehk tutvuste võrgustik julgustab ettevõtet naasma konkreetsetele välisturgudele. (Hadjikhani 1997: 17)

Antud perioodil peab toimuma olemasolevate kogemuste, mis on saadud eelneval ekspordi perioodil ning info, mis kogutud väljumisest ja seda põhjustanud tingimustest, analüüs ning töötlemine, sest tulevane taassisenemine on just nende teadmiste võrra muutunud. Enam ei toimu tegutsemist täiesti uuel turul. (Javalgi 2011: 381)

Positiivselt võib pikaajaline eemalolek mõjuda juhul, kui ettevõtte on väljunud läbi ebameeldiva kogemuse ning eriliste teadmisteta. (Welch C. ja Welch L. 2009: 573) Negatiivse kogemuse puhul peab ettevõtte eesmärgiks seadma mineviku emotsioonidest

ülesäämise ning samas tuleb ka jälgida, et turul ei esineks sarnaseid tegureid, mis viisid eelneva taandumiseni. Vastasel korral tuleb tegeleda ka nende probleemide lahendamisega. (Javalgi 2011: 385) Pikaajalise eemaloleku puhul aitab aeg unustada ja võimalikud on ka vahetused ettevõtte strateegias, kaasnegu need siis juhtkonna vahetuse või lihtsalt uute võtete kasutamisega. Welch C. ja Welch L. 2009: 573)

Kui on toimunud olulised muutused väliskeskkonnas näiteks nõudluse vähenemine koduturul on ettevõttel samuti aeg uuesti keskenduda välisturgudele. Väliskeskkonna muutused võivad kohati olla ainult ajutised ning sellisel juhul ei pruugi ettevõtte turult taanduda, vaid hetkeks seisata oma tegevuse. Seiskamise perioodil on muidugi küsimus, mida peaks ettevõtte tegema oma klientide ning töötajatega. Sellisel juhul peab ettevõtte rakendama otsuseid, mis võivad lühiperioodil kahjumlikuks osutuda, kuid pikas perspektiivis toovad kasu. (Akhter Choudry 1993: 53) Mida kindlameelsemad on juhtkond ja selgemad on taassisenemise eesmärgid, seda lihtsam on jõuda ka eesmärgini, tähtis on säilitada ja vajadusel täiustada firma teadmistepagasit eelmisest perioodist. (Welch C. ja Welch L. 2009: 573)

Taassisenemise protsess. Võib olla tingitud nii ettevõtte sisestest kui välistest mõjuteguritest, strateegia vahetusest või uuenenud huvidest. Näiteks taassisenemist võib iseloomustada täpselt samade kriteeriumite alusel, kui esmakordset rahvusvahelistumist. (Welch C. ja Welch L. 2009: 573) Lisaks maailmamajanduse muutuvale olukorrale ning ekspordituru faktoritele mängivad siinkohal rolli firma seatud eesmärgid. Neid võivad omakorda mõjutada ettevõtte staatus ja maine koduturul, konkurentsi tase praegustel turgudel ning üldine konkurentsi intensiivsus vastavas tööstusharus üle maailma. Nende kõigi faktorite põhjal langetatakse otsus, kas minna uuesti rahvusvaheliseks või mitte. (Javalgi *et al.* 2011: 382)

Jälgida tuleks fakti, et eelneva kogemustepagasiga ettevõtte puhul peaks valmisolek rahvusvahelistumiseks suurem olema ning laienemine kiirendatud. Sõltuvalt eelmise perioodi rahvusvahelistumise tegevusest ning säilinud varadest peaks leiduma turge, kuhu on võimalik koheselt siseneda ning nendega kaasnevaid isikuid, keda uude

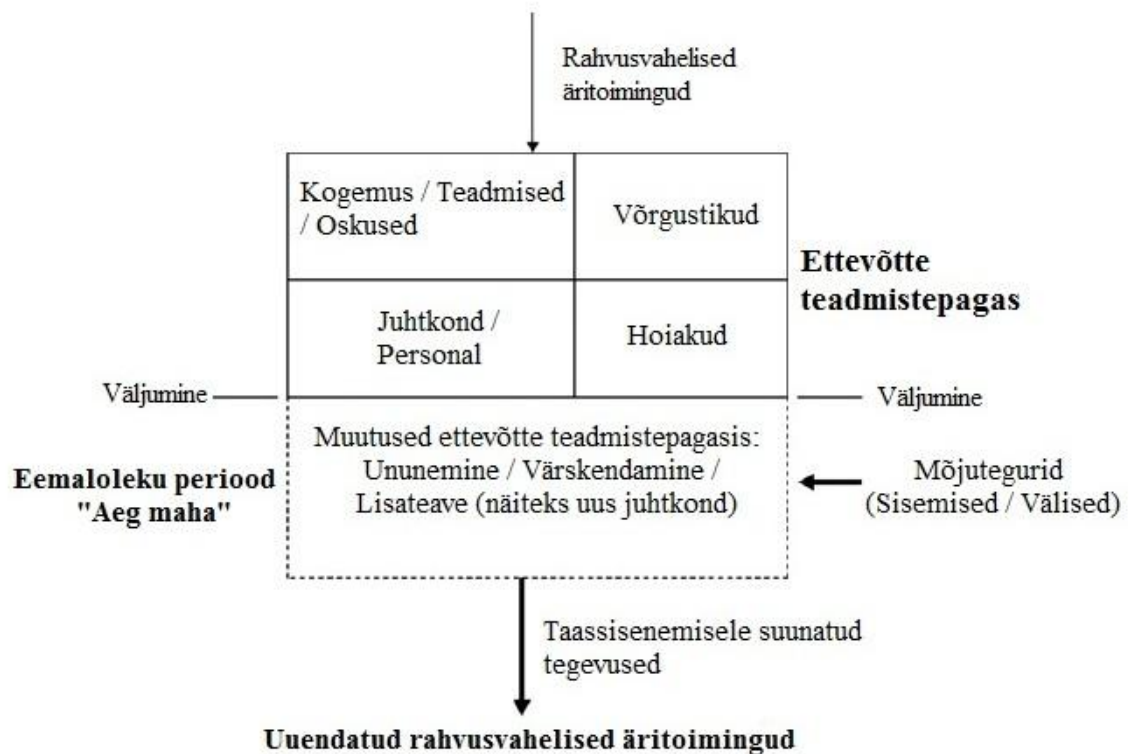
laienemisprotsessi kaasata, mis omakorda vähendab oluliselt aja ja ressursikulu. (Welch C. ja Welch L. 2009: 573; Vissak 2010: 566)

Taassisenemisel võib ettevõtte seada endale mitmeid eesmärgi, olgu siis selleks konkurentsist tulenevatest raskustest ülesaamine või päästmaks oma pöördumatuid kulutusi, mis on tehtud eelneval rahvusvahelistumise perioodil, näiteks investeeringud tootmis- või turustamisüksustesse. Selle alla kuulub ka vastava personali koolitamine, kes tegeleb kohapealse äri juhtimisega. Paljud ettevõtted näevad turgudele sisenemises võimalusi kasutada kohapealseid odavaid ressursse, ostes üles hetkel kasutuseta olevaid tootmishooneid või rakendades kohapealset kvalifitseeritud, kuid hetkel rakendamata tööjõudu.

Järgneval joonisel on ära toodud mittelineaarse rahvusvahelistumise üks lõikudest ehk kirjeldatud tsüklit, mis iseloomustabki kokkuvõtvalt antud mudelit. Algab protsess ikkagi ettevõtte esmakordsest rahvusvahelistumisest, kuid mudeli huvi on näidata välisturgudel tegutseva ettevõtte osalise või täieliku taandumise olulisust, seda põhjendada. Kuna varieeruvusi tegelikkuses on lõpmatult palju, siis üheselt kõike kirja panna on raske, küll aga tuleb jälgida välisturgudel saadud kogemusi ja teadmisi ning personali, kes sellega antud hetkel tegutses. Eemaloleku perioodi iseloomustab ümberkasvamine väliste või sisemiste mõjude tõttu ning lõpuks muutuste rakendamine taassisenemisel rahvusvahelistele turgudele. (Welch C. ja Welch L. 2009: 574)

Mittelineaarne rahvusvahelistumine on keeruline protsess, mida iseloomustavad mitmed tasandid (vt joonis 4). Autor leiab, et välja toodud mudelitest on Eesti majanduse puhul tegemist kõige realistlikuma lahendusega. Arvestades pärast taasiseseisvumist olnud keerukaid aegu nii majanduslikult, kui ka institutsionaalselt, siis võib eeldada, et suurem osa ettevõtetest on mingil perioodil pidanud läbima nii arenguid kui ka taandumisi. Eesti omab maailma mastaabis minimaalset siseturgu ning see muudab meie majanduse ja majanduse subjektid avatuks väliste mõjuteguritele. Majanduskriis välisturgudel sunnib oluliselt kokku tõmbama olemasolevaid tegevusi ning leidma uusi väljundeid äritegevuses,

kasutades siis turgudele sisenemiseks eelnevalt loodud võrgustikke või rakendades uusi tehnoloogiaid turuosade hõivamiseks.



Joonis 4. Mittelineaarse rahvusvahelistumisele iseloomulikud protsessid ja areng (Welch C. ja Welch L. 2009: 574. Autori poolt tõlgitud)

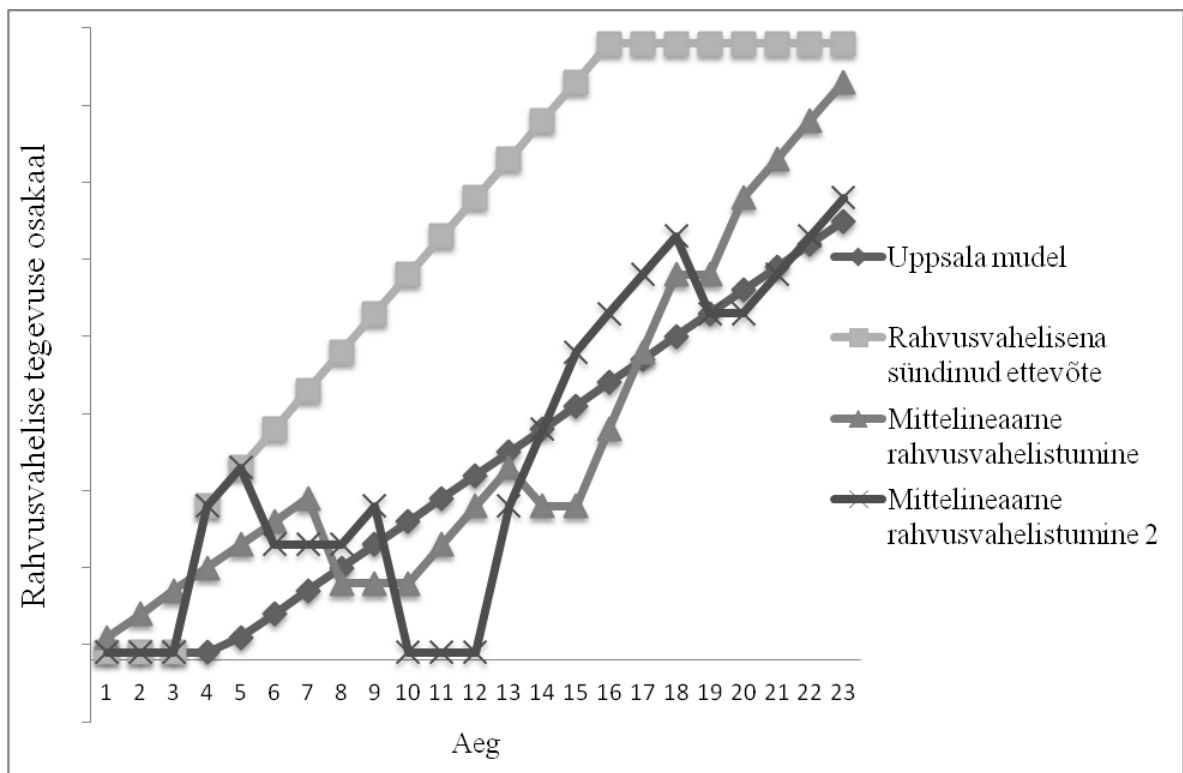
Ajaline võrdlus: Uppsala mudeli puhul on tegemist võrdlemisi aeglaselt kasvava ettevõttega, iga samm on kaalutletud ja läbi arutatud ning otsuste tegemisel kasutatakse paljuski oma eelnevaid kogemusi. Samu märke leiab ka mittelineaarse rahvusvahelistumise juures, kus lisaks algele traditsioonilisele (Uppsala mudeli stiilis samm-sammulisele rahvusvahelistumisele) toimub mitmekülgne infotöötlus ka „aeg maha“ perioodil ning taassisenemise kaalumisel. (Johanson Vahlne 1990: 11; Javalgi 2011: 381) See aga ei tähenda, et mittelineaarse rahvusvahelistumise algfaas ei võiks sarnaneda rahvusvahelisena sündinud ettevõttega, on ju seal sõltuvalt kõrgemast riskitasemest ka ebaõnnestujaid ning

seeläbi taandujaid. Rahvusvaheliselt sündinud ettevõtted alustavad globaalsena, enamasti loetakse sellise protsessi pikkuseks maksimaalselt kolme aastat, mil sisenetakse edukalt välisturule, ning nagu eelnevalt kirjeldatud, siis korraga vähemalt viiele välisturule. (Bell *et al.* 2001: 186)

Uppsala mudel ja rahvusvahelisena sündinud ettevõtte kujutavad endast rahvusvahelistumise algfaasi kirjeldust, seega edasine tulevik ja ajalised määratlused on lahtised. Uppsala mudeli täitumiseks on ajapikku vaja jõuda välisturgudel müügiastutuste loomiseni ning lõpuks avada näiteks tootmisüksus ning sealt edasi juba järkjärguline laienemine kultuuriliselt erinevama taustaga turgudele, (Johanson Vahlne 1977: 24) kui selline protsess toimib oluliselt kiiremini, näiteks kolme aastaga, siis võib rääkida juba rahvusvahelisena sündinud ettevõttest. (Fan Phan (2007: 1120) Mittelineaarse rahvusvahelistumise puhul on ajalisi piiranguid küllaltki raske määratleda, sest otsused ja ettevõtte areng toimivad pigem välismõjude stiimulil. (Benito Welch 1997: 8)

Järgnevalt on joonisel toodud välja autori kujutus rahvusvahelistumise mudelite käigust läbi aja. Kuna mudelite mõõtmisel on ühist skaalat väga raske leida, siis ühiseks kriteeriumiks on võetud rahvusvahelise tegevuse osakaal ettevõttes ehk abstraktne muutuja, mis hõlmab endas nii turgude arvu, eksportkäibe osakaalu kogukäibest ja võrgustike suurust. Joonise 5 eesmärk on illustreerida mudelite kasvamise iseloomu, mitte konkreetseid numbreid ning seda kõike võttes arvesse eelpool kajastatud teooriat.

Üle aja kasvab Uppsala mudel sarnase ühtse tõusuga ning samm-sammult, võrdluseks rahvusvahelisena sündinud ettevõtte, kus esmalt toimub plahvatuslik hüpe ekspordi suunas (vt joonis 5) ning lähtudes esimese liikuja eelisest tulenevast konkurentsieelisest toimub ka kiirem kasv. (Oviatt McDougall 2005: 36)



Joonis 5. Rahvusvahelistumise modelite võrdlus ajalisel skaalal, arvestades rahvusvahelise tegevuse osa kasvu ettevõttes. (autori koostatud)

Mittelineaarses rahvusvahelistumise modelis kajastub elemente kahest eelnevast modelist, algselt võib liikuda ettevõtte sarnaselt Uppsala mudeli või rahvusvahelisena sündinud ettevõttega, kuid pärast taandumist ning eemalolekuperioodi saab ettevõtte rakendada juba olemasolevaid teadmisi ning suhtlusvõrgustikke oma kasuks ning sellest ka plahvatuslikumad kasvud (Joonisel 5 kajastatud esimesel juhul perioodidel 10-13 ja 15-18 ning osalt ka alates perioodist 19 ning teisel juhul perioodidel 8-11, 14-18).

Protseduuriline võrdlus: Uppsala mudelis on esmaseks eelduseks tegutsemine koduturul, kus firma oma äritegevusega alustab ning tööprotsesse kujundab, alles pärast seda suundub ettevaatlikult välisurgudele. Kõige loogilisemaks sammuks on naaberriigid või muud väikese psüühilise vahemaaga turud, mida sarnasem on kultuuriline ning seadusandlik ja äriline taust, seda mugavam on äritegevust ümber suunata. (Johanson Vahlne 1977 24-25: Mura *et al.* 2011 19-20) Rahvusvahelisena sündinud ettevõtetelt ei eeldata eelnevat

tegutsemist koduturul, aga ka ei välistata seda. Nende esimeseks sammuks peetakse üldse organisatsiooni loomist ja tehnoloogia või toote arendamist ning rahvusvahelistumise märgiks on sisenemine vähemalt viiele turule, kusjuures eksportkäive peaks algfaasis ületama 20% määra, kuigi kirjanduses räägitakse ka 25% (Kuivalainen *et al.* 2007: 254) kogukäibest, hiljem osakaalud muutuvad välisturgude kasuks. (Oviatt McDougall 1994: 53) Mittelineaarse mudeli protseduurid hõlmavad esmalt samu meetodeid, mis Uppsala mudel või rahvusvahelisena sündinud ettevõtte, kuid koostades *ex ante* mudelit ei ole võimalik ennustada, mitmest sammus (taandumisest ja naasmisest) üks ettevõtte oma liikumisi teostab. (Vissak 2010: 564) Järgnevate sammudena võib mittelineaarset rahvusvahelistumist kajastada kui kiiremini arenevat Uppsala mudelit, mille järgnevad sammud on suuremad ja ulatuslikumad olemasoleva teadmistepagasi võrra, leiab ka plahvatuslikke iseloomujooni sarnaselt rahvusvahelisena sündinud ettevõttele.

Järgnevalt toob autor välja tabeli (vt tabel 1.), mis lihtsustab ajaliste ja protseduuriliste võrdlust erinevate mudelite lõikes, mittelineaarne mudel on korduv, olenevalt ettevõttest ka tsükliliselt kasvav ja võib toimida kordi sama aja jooksul, kui kujuneb välja lõplik Uppsala mudel või jõuab arengu lõpufaasi rahvusvahelisena sündinud ettevõtte.

Tabel 1. Erinevate mudelite võrdlus tabeli kujul

Aeg	Uppsala mudel	Mittelineaarne mudel	Rahvusvahelisena sündinud ettevõtte
1. periood	Ettevõtte rajamine, oluline koguda siseturul enesekindlust.	Ettevõtte rajamine, toimimine siseturul / Rahvusvahelistumine, kogemuste kogumine	Ettevõtte rajamine, tehniline tootearendus
2. periood	Esimesed eksporttehingud välisregioonidele	Eksporttehingud / Hoiakute kinnistumine ettevõttes, teadmistepagasi täitumine	Juhtkonna otsus arengus, hüppeline rahvusvahelistumine
3. periood	Välismaise agendi abil toodete müümine	Rahvusvahelised äritehingud / Takistused turul, taandumine	Mobiilse ressursi kogumine ja rakendamine laialdastel turgudel, kapitali kogumine
4. periood	Müügiga tegeleva tütar-ettevõtte loomine välisregiooni	Eelnevate perioodide analüüs / kohandamine uute turutingimustega	Unikaalse ressursi kaitsmine / Esimese liikuja positsiooni kinnistamine
5. periood	Tootmisharu rajamine välisregiooni	Välismõjude analüüs, strateegia ja uuenduste arendamine / Plahvatuslik taassisenemine	Tegevuse jätkamine, võimalikud uued arendussuunad

Allikas: (Autori koostatud)

Uppsala mudeli ettevõtte teiseks sammuks on esimesed eksporttehingud välisregioonidele ning sealt saadud tagasiside analüüsimine uute plaanide väljatöötamiseks. Rahvusvahelisena sündinud ettevõtetel käivad arengusammud tavaliselt üheaegselt, kuid siiski võib välja tuua äriplaani väljatöötamise ja kindla sihi paika panemise juhtkonna poolt.

Kolmandaks alustab Uppsala mudeli esindaja kasutama välismaise agendi abi toote või teenuse turustamisel. Rahvusvahelisena sündinud ettevõttel on nüüd vaja ära kasutada oma ressursi mobiilsust ja rahvusvahelise liikumise võimalust ning siseneda enda jaoks kasulikele ja erinevatele turgudele, siia alla käib ka kapitali leidmine või kogumine, näiteks

ühendatakse materiaalne kapital (tootmishooned, masinad) ettevõtte poolt loodud tootmistehnoloogiaga.

Neljandaks ja viiendaks sammuks on Uppsala mudelis (rõhutan veelkord, et sammude vahel toimub aktiivne tagasiside analüüs) müügiga tegeleva tütarettevõtte loomine ja hiljem ka tootva tehase avamine. Edasiseks sihiks on juba turud suurema psüühilise vahemaa taga. Rahvusvahelisena sündinud ettevõtte peab neljandaks kaitsma oma unikaalset ressursi ja esimese liikuja positsiooni, mis annab tihti peale konkurentsieelise, kui see õnnestub, on tegu jätkusuutliku firmaga.

Autori arvates katavad antud valikud Eestis enimlevinud ettevõtete tüüpide käsitlese ning edasise uuringu käigus ei tohiks tekkida probleeme empiirilisele osale vaste leidmisega. Võrdluse käigus on tähtis jälgida arengu kiirust ajalises võtmes ning kõrvutada see geograafiliste mõõtmatega ja protsessi ning otsuste analüüsiga. Teadmistepagasit on kahjuks raske mõõta, seda saab arvestada juhtumite puhul eraldi, kuna tegemist kvalitatiivse omadusega.

Antud töö raames näeb autor enim panustanud mudeli teoreetikutena kindlasti Jan Johansonit ja Jan-Erik Vahlne't, kes oma rohkem kui kolmekümne aastase teadustöö käigus on algset (1977) Uppsala mudelit täiustanud ning kriitikale vastu seisnud, nende panuseks on kindlasti arengu kui dünaamilise protsessi kirjeldus. Rahvusvahelisena sündinud ettevõtte kontseptsiooni avamisel on suur panus Benjamin M. Oviatt'il ning Patricia Phillips McDougall'il (1994), kes tõid välja neli vajalikku ja piisavat tunnust, et määratleda mõni ettevõtte rahvusvahelisena sündinud kategooria alla. Edasised uurijad on nende töödele palju viidanud ning mudelit täpsustanud. Mittelineaarse rahvusvahelistumise ebakorrapärase käitumise ning mudeli analüüsi on välismaistest autoritest tugeva panuse andnud autorid Catherine L. Welch ja Lawrence S. Welch (2009) kes on ühte töösse koondanud nii taandumise, aeg maha ehk teadmiste analüüsi ja seedimise protsessi kui ka taassisenemise.

2. JUHTUMIANALÜÜS EXAN AS, MOODUL AS JA OTOLUX AS NÄITEL

2.1. Uurimismeetodi ja uuritavate firmade valik

Rahvusvahelistumise näol on tegemist keeruka protsessiga, millega kvantitatiivsel hindamisel ei pruugi lõplik tulemus uurijat rahuldada. Samuti jäävad lahtiseks küsimused tegevusharude erinevuste raames või firmade suurusi arvestades. Erinevate otsuste rakendamisel ja teadmiste kasutamisel ei pruugi numbriliste andmete modelleerimine anda ammendavat vastust. Eisenhardt ja Graebner (2007: 25) peavad juhtumianalüüsi ning eriti mitmete juhtumitega analüüsi efektiivseks mooduseks loomaks uusi teooriaid, eriti tänu nendes sisalduvatele rikkalikele empiirilistele andmetele.

Juhtumianalüüsi lähenemine on eriti asjakohane uutes valdkondades ja sellest tulenev teooria on tavaliselt uuenduslik ning samades tingimustes kontrollitav. (Eisenhardt 1989: 532) Sellest lähtuvalt leiab antud töö autor, et juhtumianalüüs on just sobiv rahvusvahelistumise protsesside kirjeldamiseks, kuna tegemist on veel paljuski katmata valdkonnaga. Juhtumipõhine analüüs on kasulik ka oma paindlikkuse poolest, võimaldab kombineerida olemasolevaid teooriaid antud vaatlusest saadud andmetega. Vajadusel kasutada antud uurimismeetodeid uuel subjektil ning saadud andmete töötlemisel lisada teooriale uusi mooduleid või süvitsi minevaid kihte. (Vissak 2010: 370-371; Zainal 2007: 1-2) Juhtumianalüüs koosneb üksikasjalikust uuringust, mis pakub nii konteksti kui ka protsessi enda analüüsi lähtudes uurimise all olevast teemast. (Johnston *et al.* 1999: 203)

Intervjuud on hea võimalus koguda informatiivseid empiirilisi andmeid, eriti, kui uuritav nähtus on lünklik ehk episoodiline. (Eisenhardt Graebner 2007: 28) Autor leiab, episoodilisust esineb rahvusvahelistumises kindlasti, eriti arvestades et langetatavad otsused ei toimu kindlal ajal ning makromajanduse välised tegurid omavad samuti ebaregulaarset mõju. Negatiivse küljena jääb intervjuudest muidugi kõlama intervjuu andja

subjektiivne lähenemine olnud protsesside kirjeldamises ning nende mõjudes. (*Ibid.*) Johnston ja teised (1999: 208) peavad intervjuu tugevuseks omadust läheneda uurimisteemale otse ning täpselt piirides ning saada inimeste käest tajutavaid järeldusi, negatiivse poole pealt toovad aga välja ebatäpsuse tingituna halvast mälust, ehk kõiki sündmusi ei mäletata täpselt, samuti peab intervjuu küsimustik olema hoolikalt läbi mõeldud ning vastajad võivad olla kallutatud, andes küsijale sobivaid vastuseid või sotsiaalselt vastuvõetavaid vastuseid.

Juhtumi uurimismeetodi tugevad küljed: on küllaltki suur tõenäosus, et antud meetodi kasutamise raames luuakse kas uus teooria või vähemalt uuakse täiendusi juba hetkel olemasolevatele, kuna kasutatakse mitmete erinevate juhtumite andmeid ning teooriaid või sama juhtumi erinevatest perspektiividest kogutud andmeid. Teiseks positiivseks küljeks saab lugeda andmete kontrollitavust ning hüpoteeside testitavust, sest andmete kogumisega on tegeletud uurimise ajal, seega nad on reaalsel kujul juba olemas. Kuna vaatlejad/uurimuse teostajad on teooria loomisel ja andmete kogumisel väga lähedalt protsessiga seotud, siis tõenäoliselt on ka empiiriline paikapidavus tagatud. (Eisenhardt 1989: 546-547; Zainal 2007: 4)

Negatiivse külje pealt toovad kriitikud välja tulemuseks saadud mudelite keerukuse. Kogutud andmeid on nii palju ja tekib kiusatus need kõik teoorias kajastada, mis omakorda muudab võrdlemise järgmiste juhtumitega raskeks, sest samade andmete kogumine võib uues olukorras osutuda võimatuks. Ka võib saadud teooria või lahendus jääda liiga olukorrakeskseks või kitsale valdkonnale orienteerituks. (Eisenhardt 1989: 547; Zainal 2007: 5) Antud töö autor arvab, et juhtumianalüüsi läbiviija võib uurimuse läbiviimisel tulemuse enda kinnisideeks muuta, seeläbi nähes seoseid kohtades, kus neid tegelikult pole ja luues sellega teoreetilise ja empiirilise osa vahel ebapädeva paikapidavuse.

Lühikokkuvõtte koostamisel läbitavatest sammudest, mis taaskord ei ole esitatud 100% ühesed, kuna iga juhtumi uurimine võib sisaldada endas erinevaid takistusi: (Eisenhardt 1989: 533)

- Alustamine – uurimisprobleemi püstitamine, võib koostada ka esmase konstruktsiooni
- Juhtumite valimine – ei täpsustata teooriaid, vaid ainult juhtum või valim
- Uurimismeetodite täpsustamine – valitakse soovitatavalt eri vaatenurkadest uurimismeetodid
- Valdkonda sisenemine – toimub eelnevalt valitud uurimismeetodite abil andmete kogumine
- Andmete analüüs – juhtumisisene analüüs, tutvustab andmetega ja võivad tekkida esialgsed teooriad
- Hüpoteesi(de) koostamine – loogiliste järelduste loomine andmete analüüsimisel, otsitakse vastuseid küsimusele „miks“
- Võrdlus kirjandusega – otsitakse nii kattuvaid kui vastandlike järeldustega kirjandust
- Lõpetamine – protsess lõppeb, kui juurde saadav teave on ammendunud

Autor valis juhtumianalüüsi meetodi selle sobivuse põhjusel rahvusvahelistumise teoreetiliste mudelitega ning nende eelneva käsitlemisega. Kuna rahvusvahelistumist on raske analüüsida, siis antud lahendus on minu jaoks parim, kus on võimalik kombineerida nii kvalitatiivseid (intervjuu) ja kvantitatiivseid (väljavõtted aastaaruannetest) andmeid. Oma töös kajastan kolme ettevõtet. Intervjuud on tehtud Exan AS juhataja Arvo Supp'ga 06.10.2011 ning intervjuu kestis 29 minutit, Moodul AS juhataja hr. Leonhard Karpatsiga 23.03.2012 ja intervjuu kestis 38 minutit, viimane vestlus sai tehtud Otolux AS juhataja hr. Tõnis Balodisega 23.02.2012, mille kestvuseks oli 18 minutit. Viimane intervjuu oli teistest pisut lühem, kuna intervjuueeritaval oli töökohustuste tõttu ajanappus, kuid aja käigus sai töö autor kätte kogu vajamineva informatsiooni. Kõik vestlused on lindistatud ning hiljem ümber vormistatud kirjalikule kujule (Lisa 3, Lisa 4, Lisa 5). Arvandmed majandusaasta aruannetest kajastavad Exan AS'l ja Moodul AS'l perioodi 2004-2010 ning Otolux AS'l perioodi 2005-2010, kahjuks puudus ligipääs varasematele majandusaasta aruannetele. Konkreetsed ettevõtted said uuringusse võetud tänu nende küllaltki sarnasele iseloomule, nii Moodul AS kui Otolux AS on mõlemad metallitööstlusega tegelevad ettevõtted ning

Moodul AS tegeleb veel lisaks ka masinatarvikute tootmise ja müügiga, Exan AS on puhtalt masinate ning nende lisatarvikute vahenduse ja müügiga tegelev ettevõtte. Lähtuvalt nende sarnasest iseloomust leiab autor, et järelduste tegemine käesoleva info põhjal on suurema üldistusvõimega.

2.2. Exan AS, Moodul AS ja Otolux AS rahvusvahelistumine

Exan AS. Firma alustas Eestis tegutsemist 1991. aastal ning tegeleb hüdrauliliste tõsteseadmete maaletoomise ja vahendamisega. Tegemist on müügiettevõttega, mis vahendab välismaiste firmade (Jonsered, alates 1993. aastast Hiab AB, Multilift, Wipro/Nummi jne) poolt toodetavaid tõsteseadmeid ning arvestades pideva klientide vajaduste suurenemisega, ka erinevaid lisatarvikuid nii maale kui merele. Aastate lõikes on läbi käidud mitmeid välisturge alustades lähinaabritest Läti, Leedu, Soome kuni Valgevene, Ukraina ja Inglismaani välja. Rahvusvaheliste tehingute raames on andmetes kajastatud nii eksporti kui importi, kuid töö mahu piiratuse juures käsitlen enamasti ekspordiga seonduvaid näiteid.

Exani puhul algas piiriülene tegevus tegelikult juba 1991. aastal kui masinaid hakati sisse ostma Soomest. Sealsed äripartnerid korraldasid vananenud tehnika kokkuostu, teostasid remonti ja müüsid hiljem edasi, koostööpartnereid oli neil mitmeid, kaasa arvatud Exan. Koostöö kestis rohkemal või vähemal määral aastateni 1996-1997. Autor uuris intervjuu käigus, ega Exan pole välisinvestorite mõju all, millele tuli selge vastus: „Ei!“ Küll aga vihjas juhataja hr. Supp, et eelpool mainitud perioodi jooksul tegid nad soomlastele ise ettepaneku investeerimiseks, kuid põhjanaabreid jättis pakkumine külmaks. Hr. Supp ütles küsimuse peale, kas Baltimaad ei olnud toona perspektiivikas turg: „*Jah, nende (soomlaste) mõte oli küllaltki kinni.*“ Kuid õnneks ei olnud välisinvestorite vastu ka hädavajadust ning Exan jätkas oma tegevusalal töötamist.

Firma ekspordisuunaline rahvusvahelistumine (edaspidi rahvusvahelistumine) sai alguse 1996. aastal kui avati tütarfirma Lätis. Protsessi puhul oli tähtsaim osa otsuse langetamine minna rahvusvaheliseks, sest formaalsed küsimused täitis kohapealt palgatud jurist. Kui autor küsis rahvusvahelistumiseks vajaminevate teadmiste kohta, siis hr. Supp vastas:

„Hetkel ei saa küsimusest hästi aru, mis erilist teadmist see nõuab. ... Aga tegelikult on ikka pealehakkamine ja vajadus minna. Võib-olla mõni suur korporatsioon ütleb, et meil on teadmised ja mängime tuhat versiooni läbi, kas mõni õlletehase tooteosakond näiteks. Meie riskid on nii väikesed, et me palkame kohaliku inimese ja tema ongi meie teadmised. Edasi ongi kaks varianti, kas veame välja, kas hakkab asi liikuma või ei.“ Varasemaid kompimisi ja juhutehinguid oli, kuid neid ei pidanud juhataja oluliseks välja tuua.

Küsimus mis ajendas minema välismaale ei vajanud pikka arutelu, Eesti (võib samastada paljude väikeriikidega) siseturg on firma niši jaoks liiga kitsas. Hr. Supp: *„Turg oli kitsas, turg on kitsas ja turg jääb kitsaks! ... Siin peavad kõik ettevõtted väljapoole tööd tegema ja kõik inimesed olema valmis välja tööle minema. Postulaadid on üldse inimestel niimoodi, et Eesti inimene, kui te suudate oma teenust Läti müüa, siis te saate lätlaste käest töö ära võtta, sama on ka Leetu. Kui te seda ära võtta ei suuda, ei taha, ei viitsi, siis võtavad teised teie töö ära. Väga lihtne seis on üldiselt, pole nagu midagi küsida.“* Autor arvab, et neid paralleele saab tõmmata kõigi väikesemahuliste turgude raames.

Kõik ettevõtted ei pruugi alati majanduse tsüklitega kaasa minna, seda on näha ka Exani pealt, kui paljudele ettevõtetele mõjus Vene kriis kahjustavalt, siis hr. Supp väitis selle kohta järgmist: *„Selle elasime ilusti üle. Venemaa kriis ei olnud meile üldse mingi kriis, meil läks siis just hästi. Nii kui oli Venemaa kriis, siis meil hakkas kohe hästi minema. Kõik tõmbasid Venemaalt rahad välja ja hakkasid investeerima kodumaale tehnikasse.“*

Järgmine laienemine toimus 2000. aastal kui Exan AS avas tütarettevõtte Leedus. Taaskord oli tehniline protseduur küllaltki lihtsakoeline, kasutati kohapealset advokaati ning tööjõud palgati samuti Leedust.

Iga kriis aga hästi ei mõju. Kui 2009. aastal majandussurutis Eestit ja üldjoontes kogu maailma raskemini tabas, pidi ka Exan oma struktuurides korrekture läbi viima. Ettevõtte juht pidas intervjuus raskeimaks turuks Lätit, seda nii majanduse tõusu- kui langusperioodil. Küsimuse peale, kas Läti haru sulgemise peale ei ole mõelnud vastas hr. Supp järgmist: *„Esimene asi kus me koondasime oligi Lätis, kõik, kõik töötajad.“* Küll aga jäeti alles juriidilised isikud, nende likvideerimiseni asi ei viinud. Kui ühel turul tõmmati

otsi koomale, siis see on märk soovist säilitada ettevõtte likviidsust, nähes, et Lätis pole mõtet tegutseda, kuid rasked ajad nõuavad elus püsimiseks müüki, see suunas Exan AS'i kaugemale välisturgudele. Siirduti müügiga nii Kaliningradi (aastatel 2007-2008 oli väike osakaal müügist seal) kui Valgevenesse (vahelduva eduga alates 2009).

Järgnevalt toon välja müügitulu aruanded aastate kaupa ja turgude lõikes (vt. tabel 2)

Tabel 2. Müügitulu tuhandetes eurodes, Exan AS, kajastatud turgude lõikes

Exan AS müügitulu turgude lõikes							
	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Eesti	993,8	478,1	774,1	1992,1	924,6	547,3	310,0
Läti	626,9	434,6	162,6	144,5	245,8	136,3	29,2
Leedu	297,0	433,6	1123,1	1552,8	1946,3	442,3	28,0
Soome					1,1		
Rootsi					0,6		
Itaalia					0,6	0,6	
Saksamaa					0,5		
Valgevene							44,4
Kokku	1917,7	1346,3	2059,7	3689,3	3119,4	1126,5	411,6

Allikas: (AS Exan majanadusaasta aruanne 2005-2010, autori koostatud)

Tabelist 2 on näha, et viimane majandussurutus on oluliselt mõjutanud ettevõtte müügitulu peamiste turgude ehk Eesti, Läti ja Leedu suhtes, võrreldes aastaga 2008 on 2009. aastal toimunud Eesti turul ligikaudu 40% langus, Lätis samal ajal 45%, Leedus aga peaaegu 80% langus, mis näitab üldise majandusolukorra väga suurt mõju.

Hetkel toimub äritegevus enamasti Eestis, Lätis, Leedus ja Valgevenes. Väiksemahulisi müüke võib ette tulla ka muudesse Euroopa riikidesse. Ettevõtte juhataja ei välista ka soovi päris uutele turgudele sisenemiseks, kuid peab oluliseks tähtsate otsuste rahulikku kaalumist. Exan AS on hr. Supp'i sõnul püsinud just sellisena nagu ta on tänu tasakaalukatele juhtimisvõtetele. Pole võetud liigseid riske, mis ühest küljest võiksid küll palju kasu tuua, ent ebaõnnestumise korral firma põhja lasta.

Moodul AS. Firma on Valga lähedal tegutsev metallitööstusettevõtte, millel on kaks omanikku, üks juriidiline isik ja teine eraomanik ning põhineb puhtalt Eesti kapitalil. Hr. Karpats: „*Firma on puhtalt Eesti kapitalil põhinev, lihtsalt on kaks omanikku ehk Maru AS Tallinnast ja mina.*” Küll aga on tehtud mitmeid pakkumisi välismaalt, et ettevõtte ära osta. Autori küsimuse peale vastas hr. Karpats: „*Jah on, eriti just Norrakate poolt, kellele me praegu tooteid pakume, neil on huvi olemas. Ka üks Soome firma on huvitatud, nendega oleme ka pikemalt koostööd teinud. Pole huvitatud täielikult tehase ostmisest, aga osalusest.*”

Moodul AS on välja kasvanud EPT neljandast töökojast, mis juba Nõukogude Liidu ajal tootis viilhalle, kaarhalle ja muid ehituskonstruksioone. Juba nõukogude ajal tehti mõningal määral koostööd välisriikidega, näiteks Soome Juko firmaga, kellega koostöös valmistati külvikuid. Eestis pandi külvikud kokku ning toodeti kõik metallosad ja samal ajal tulid Soomest tähtsamad ja detailsemad plastikkomponendid, need olid mahus kusik 2/3 kogu masina ehituseks vajaminevatest detailidest. Hr. Karpats: „*See oli üleliiduline programm, aga näed liit lõppes ära. Pidime tegema hakkama kuni 1000 tükki aastas ning hind jäi sellel tootel kuskil Belarus traktori hinna kanti, ehk siis päris suur toodangu maht oli planeeritud, aga sinna ta jäi.*” Kui oli näha, et traktorite ja masinaehitus enam piisavalt kasumit ei tooda, siis alustati ka Soome viilhallide ehitust ning käidi ka ise kohapeal neid kokku monteerimas.

1992. aastal asutati aktsiaselts, mis oma sisult jäi sarnaseks, endiselt tegeleti ehituskonstruksioonide tootmisega ning samal ajal toimis kõrval ka masinaehituslik pool, seda vastavalt vajadusele, kuidas tellimusi oli. Pärast aktsiaseltsi loomist hakkas Moodul AS kohele tegelema ekspordiga, hr. Karpats: „*Siis ei olnudki kodu midagi toota eriti. Mõned üksikud väiksed ehituskonstruksioonid, või mingid eritellimuse asjad. Ikkagi eksport oli see põhiline. Mahud küll olid väiksed, võtame näiteks 1993. kui hakkasime pihta umbes kolme miljoni krooniga ...*“

Edasine eksport Soome toimus juba Nõukogude Liidu ajast saadud kontaktide toel. Soomes tekkis Moodul AS toodangu järgi nõudlus, ning tuttavate kaudu soovitati Eesti firmat.

Sama tendentsi on täheldatud ka suhtluses Norraga, toimub suusõnaline soovitamine, kuid lepingud allkirjastatakse siiski näost näkku. Ostjatel on vahel ka soov käia kohapealset tootmist uurimas, et veenduda kvaliteedis ning vaadata üle tootmismeetodid.

Vene kriisi ajal Moodul AS suuri tagasilööke ei kannatanud, pigem oli tegemist kasvuperioodiga. Kuna toona oli ettevõttel ekspordipool küllaltki suure osakaaluga, ei toodetud Eestisse ja Venemaale, vaid Skandinaaviamaadesse ja seal oli kriisi mõju olematu või minimaalne. Hr. Karpats: „... pigem oli nii, et me tegime kuskil 60% kasvu Vene kriisi ajal.”

Oma jälje jättis siiski viimane majandussurutus, millega kaasnes langus nii tootmises kui kasumis. See oli tingitud tellimuste arvu olulisest vähenemisest. Kehvade oludega kaasnes ka vajadus teha kärpeid personali osas, hr. Karpats: „*Eelnevalt aga oli meil personali arv kaunis suur ja samas oli palju probleemikaid inimesi. Kes ikka ei tahtnud tööd teha, siis me lubasime neil ära minna.*” Räägitud langus töötajate arvus kajastub ka lisas 1, kust on näha, et 2008. aastal on olnud 57 töötajat ja aastal 2009 48, see tähendab, et ligikaudu 15% töötajatest lahkus. Hr. Karpats nentis, et kriis elati üle vana rasva pealt ning üks osa sellest on ka konservatiivsel palgapoliitikal. Hr. Karpats: „*Meie hoidsime kaunis konservatiivset palgapoliitikat. Kui kõrvalfirmas kasutati loogikat, et kõigil läheb hästi, siis tõstame palka kaks korda, siis meie ei tõstnud 2 korda, vaid 20%. Lähenesime tasa ja targu. Samas aga hoidsime ka oma töölisi siis täispalga peal, kui tegelikult oli päevas ainult 4 tundi tööd. Said oma elamisraha ikkagi kätte.*” Surutise perioodi iseloomustavad ka Moodul AS müügitulu turgude lõikes (vt tabel 3).

Praegu on Moodul AS sisenenud ka Venemaa turule, seda Maru AS kaudu, mis avas koostöös vene kapitaliga Moskvasse müügiesinduse. Hr. Karpas: „*Paar kolm projekti iga aasta on läinud, praegu loodame, et hakkab rohkem minema, sest Moskvas on olemas oma esindus. Meie paneme rõhku PVC hallidele, teised kontserni osad panustavad muudele asjadele.*“

Tabel 3. Müügitulu tuhandetes eurodes, Moodul AS, kajastatud turgude lõikes

Moodul AS müügitulu turgude lõikes							
	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Eesti	1273,2	1189,3	1017,3	1297,2	1061,2	268,0	1001,5
Rootsi	666,5	812,4	736,4	1443,8	1314,2	201,7	45,3
Soome	255,8	473,7	675,2	1026,9	1253,8	273,0	142,7
Norra	200,6	143,1	712,8	342,7	543,3	904,9	674,9
Saksamaa		1,7					
Kokku	2396,1	2620,2	3141,7	4110,6	4172,5	1647,5	1864,4

Allikas: (AS Moodul majandusaasta aruanne 2005-2010, autori koostatud)

Tabelist 3 on näha, et võrreldes 2008 aastaga on Eesti ja Soome turul müügitulu langenud ligikaudu 75%, Rootsis isegi rohkem 85%, kuid samas on tõusnud Norra müügitulu ligikaudu 65%. Samas on koduturul töötamine end ära tasunud ja tulu aastaks 2010 on peaaegu neljakordistunud.

Ajad nõuavad muutumist ning ka Moodul AS on jõudnud punkti, kus otsitakse võimalusi laienemiseks. Hetkel käib tihe töö leidmaks müügiesindajat Skandinaavia turgudele, käimas on läbirääkimised ning aeg näitab, mis saab. Lisaks sellele tegeletakse ka kodumaise ekspordijuhi otsimisega, kes võtaks ette potentsiaalseid kliente olemasolevatelt turgudelt, kui ka tegeleks uute turgude otsimisega.

Otolux AS. Ettevõtte on asutatud 1994. aastal ning toona alustati oma tegevust puittoodete valmistamise ning müügiga. Fimat alustati omanike suvilas ja toodanguks oli saunatarvete, täpsemalt puidust jalamattide tootmine. Pärast aastast tegutsemist oli selge, et suvila jääb väikseks ning üüriti garaažid ning seal lisandus ka väikses mahus metalltoodete valmistamine. Alates 1996. aastast hakati tegutsema oma praeguses asukohas (Valga linna piiril, Tõlliste vald, Kelli 2), siis algas esimese tootmishoone ehitamine. Hiljem, kui vajadus tekkis ning tootmismahud suurenesid, lisandus ka teine tootmishoone. Hr. Balodis: „Hiilgeaegadel oli plaan ka kolmas tootmishoone juurde ehitada, aga õnneks tuli meil mõistus pähe. Ei hakanud liiga suurt tükki hammustama.“ Praegu tegeletakse peamiselt konteinerite (mitte mere, vaid tõstukiga opereeritavad ja kallutatavad konteinerid)

ekspordiga Rootsi, kaminatarbed Soome ning väiksemas mahu jahitarbed välisurule ning huvilistele Eestisse.

Hr. Balodis: „*Lood on sellised, et ekspordiga põhimõtteliselt alustatigi. Konkreetselt Eesti turule ei ole kunagi midagi tehtud. Ehk siis 1994. aastal ja neid samu saunamatte tehtigi Soome.*“ Ettevõtte juht kinnitab, et alguses ei tehtud Eesti ehk siseturule mitte midagi, kõik kaup eksporditi, siseturul on tekkinud viimase paari aasta jooksul ning sellegi osa on marginaalne, umbes 5%.

Eksport sai alguse hr. Balodise isa tutvuste kaudu, mis olid tekkinud juba EPT (Eesti Põllumajandustehnika) aegadest. Hr. Balodis: „*Ja see inimene kellega too aeg koostööd tehti Soome Joko firmaga, lõi Soomes oma firma, meie siin ja koostöö läks edasi. Ühiste tutvuste kaudu on see ikka juhtunud, mitte ei mindud lihtsalt proovima, kes tahaks osta meie matte.*” Aastateni 1998-1999 tegeleti aktiivselt kaminatarvete ning muude pisemate detailide tootmisega, alates nimetatud perioodist tekkisid Otolux AS tootevalikusse juurde konteinerid. Pärast seda tootmismahud kasvasid ning aastal 2002 ehitati juurde teine tootmishoone.

Väliskapitali ettevõttes ei ole, ega ole ka olnud. Algselt oli Otolux AS'1 5 aktsionäri, kellest kaks osteti välja, et lihtsustada ettevõtte juhtimisprotsesse, nimelt tekkisid mitmed kaheldavad olukorrad turustamisküsimustes ning mugavaimaks lahenduseks peeti otsuste langetamise koondamist väiksema juhtkonna kätte. Viimane aktsionär lahkus oma vanuse tõttu, otsustas aktiivsest ärist eemalduda ning müüs oma osa hetkel ainsale kahele omanikule, hr. Balodisele ning tema isale.

Vene kriisi ajal ettevõtte tugevaid väliseid mõjutusi ei tundnud, müügipoolelt ei seo Otolux AS'i Venemaaga midagi, sealt toimub ainult toormaterjali ost ning sellega probleeme ei tekkinud. Konkreetset langust materjali hinnas on raske kajastada, sest sõltuvalt maailmaturust on metall pidevas kõikumises. Viimase majanduskriis ei omanud ettevõttes samuti märkimisväärset tähendust, hr. Balodis: „*Eks meil on hooti käinud see asi, rootslane kellega teeme koostööd, temal on ka omi tõuse ja mõõnu. On meilgi tulnud ette, et on nelja päevased töönädalad. Aga samas pole ka imestada kui on seitsme päevased töönädalad*

pluss veel vahetustega. Midagi pole teha, see on elu.” Otolux AS on püsivalt seotud kindla ostjaga, hr. Balodis: “Tegelikult on nii, et meie müüme oma toodangut ühele kindlale suurele ettevõttele, kes müüb Rootsist ise üle maailma igasugu tooteid. Konteinereid toodame ainult temale. Nendega on meil selline siduv leping kah tehtud, et teistele me konteinereid teha ei tohi. Muidugi on ka meie poolt esitatud omad nõudmised, et kui meie sellisele lepingule alla kirjutame, siis peab tema poolt olema garanteeritud ka see, et tema neid mujalt ei osta.” Kuigi, kui vaadata töötajate arvu muutusi lisas 2, siis on sarnaselt Moodul AS’le näha, et perioodil 2008-2009 lahkus ettevõttes 11 töölisi. Olenemata juhataja kommentaarist on siiski märgata mõningasi muutusi ettevõtte müügitulus (vt tabel 4).

Tabel 4. Müügitulu tuhandetes eurodes, Otolux AS, kajastatud turgude lõikes

Otolux AS müügitulu turgude lõikes						
	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Rootsi	994,4	1252,6	1702,2	2081,9	1093,1	946,0
Soome	118,0	105,0	144,7	115,1	102,7	111,8
Eesti	31,7	69,7	96,6	110,6	25,1	66,2
Läti	5,5	4,1	12,1	16,7	13,0	2,3
Leedu		1,1	2,9	14,6	12,9	
Norra		2,9				
Kokku	1149,6	1435,5	1958,5	2338,9	1246,8	1126,3

Allikas: (AS Otolux majandusaasta aruanne 2006-2010, autori koostatud)

Tabelist on näha, et ka Rootsi turg on ligikaudu poole võrra kahanenud, olles enne aastat 2009 näidanud sujuvat tõusutrendi.

Praeguseks hetkeks on edasised rahvusvahelistumise plaanid mõneks ajaks peatunud, hetkel tegutseb firma olemasolevate ressurssidega ning kindlaks jäänud klientidega. Pikemas plaanis võib arenguid toimuda, kuid aktiivsed laienemisplaanid on praeguseks peatatud.

2.3. Exan AS, Moodul AS ja Otolux AS võrdlus teoreetiliste rahvusvahelistumise mudelitega

Autor, olles läbi töötanud eelneva teoreetilise ja empiirilise materjali leiab, et püüdes kõrvutada antud ettevõtteid kolme rahvusvahelistumise mudeliga, ei ole võimalik tuvastada

konkreetses ettevõttes ainult ühe mudeli tunnuseid. Kui oleks kohustus määrata üks kindel vaste, siis oleks see mittelineaarne rahvusvahelistumine (Welch C. ja Welch L. 2009), kuid antud juhul jääks määratlus liiga pinnapealseks. Seepärast soovib autor leida Exan AS'i, Moodul AS'i ja Otolux AS'i vahel sarnasusi ja eripärasid kõigi mudelitega ning vajadusel välja tuua ka Eesti ettevõtetele ainulaadseid omadusi.

Turgudele sisenemine. Exan AS alustas rahvusvahelise tegevusega praktiliselt kohe pärast loomist, küll aga oli tegemist impordiga. Rahvusvahelistumisega ekspordi mõttes alustati alles pärast äritegevuse ülestöötamist koduturu tingimustes, selleks läks aega umbes viis aastat, aastal 1996. avati müügiesakond Lätis ning nelja aasta pärast laieneti Leetu, kus samuti avati müügiesakond. Antud valguses võib leida enim sarnasusi Uppsala mudeliga (Johanson Vahlne 1977), sest nii ajaline käsitlus kui ka ruumiline käsitlus toetavad samm-sammulist arengut. Läti ja Leedu kujutavad Eestile kultuurilises mõttes väga lähedasi turgu, kuna kõik kolm olid just vabanenud Nõukogude võimu alt, samuti on tegemist ka geograafiliselt lähedalasuvate turgudega. Hr. Supp: „*Mälu järgi läksime Lätti sisse aastal 1996. Vormistasime firma, järgmiseks palkasime töötajad. Leetu läksime aastal 2000.*”

Moodul AS ning Otolux AS on rahvusvahelistumist alustanud kiire hüppega, mõlemad ettevõtted on alates juriidilise isiku loomisest koheselt tegelenud rahvusvahelise ekspordiga. Otolux AS müüs alates 1994. aastast oma toodangut Soome, toona nähti valmistatavatel sauna- ning kaminatarvetel seal suuremat turgu ja alustati viivitamatult täies mahus ekspordiga. Moodul AS puhul olid ettevõtte materiaalsed varad juba pikalt olemas ning majandustegevus oli toimunud samas kohas ka enne aktsiaseltsi loomist. Tootmist jätkati tänasega võrreldes küllaltki väikeste mahtudega nii koduturule, kui ka kohe Soome, pakuti masinate tarvikuid ning ehituskonstruksioone. Ajalises käsitluses viitavad mõlemad ettevõtted rahvusvahelisena sündinud ettevõtte (Oviatt McDougall 1994) olemusele, kuid vaadates töös eelpool autori poolt püstitatud rahvusvahelisena sündinud ettevõtte käsitlust, siis puuduvad firmadel vähemalt 5 välisturgu, ehk mitmele turule korraga sisenemine, seega ei saa nende rahvusvahelistumise algfaasi pidada rahvusvahelisena sündinud ettevõtteks.

Kui uurida kuidas ettevõtted rahvusvahelistele turgudele sisenesisid ning milliseid teadmisi selleks rakendati on hr. Supp'l kiire vastus: „*Füüsiliselt kuidas ta läks, oligi nii, et palkasin kohaliku juristi vastavast riigist ja lasin tal firma ära vormistada. ... järgmiseks palkasime töötajad. No tehnilise poole pealt on asi väga lihtne.*“ Seega olulisi teadmisi sisenemiseks ei vajatud, kuigi hiljem intervjuu käigus nendib hr. Supp: „*...firma ikkagi räägib inglise keelt, vene keelt, et kuue klassi haridusega inimene ilmselt ei võta sellist asja ette ... Selles mõttes ei saa öelda, et teadmised pole väga olulised, kuid lihtsalt pole midagi spetsiifilist, mida sul ei lähe igapäevaselt firmas vaja.*“ Siinkohal tulevad välja Uppsala mudelis (Johanson Vahlne 1977) toodud üldised teadmised, ilma milleta oleks rahvusvahelistumine osutunud väga keerukaks. Samuti kasutas Exan AS kultuuriliste ja keeleliste eripärade ületamiseks kohaliku personali palkamist, nii Läti kui Leetu võeti tööle vastava riigi müügiesindaja. See näitab, et sarnaselt Uppsala mudelile (*Ibid.*) ja mittelineaarsetele rahvusvahelistumisele (Welch C. ja Welch L. 2009) on spetsiifilised turuteadmised kaaluka rolliga.

Küll aga kasutasid Moodul AS ja Otolux AS oma immateriaalseid varasid ehk sotsiaalset tutvusvõrgustikku. Otolux AS asutaja tõi kaasa oma teadmised partneritest Soomes ning sellest sai alguse tootja ja ostja vaheline tegevus. Moodul AS oli juba Nõukogude ajal teinud allhankeid Soome firmaga, hr. Karpats: „*Toona tegime allhankeid Soome esindajale. Aga tema kaudu hakkasid tulema ka muud kontaktid, et edasi liikuda. Toimis kohalik soovitus, inimesed ikka suhtlevad omavahel. Võib öelda, et põhi asi kasvas välja sellest, et eelnevalt oli väike koostöö olemas, kuskil tekkis nõudlus, meid soovitati jne.*“ Antud faktid näitavad, et esmase sisenemise juures oli väga tähtsal kohal võrgustike olemasolu (Sharma Blomstermo 2003: 748; Johanson Vahlne 2009: 1414), mille juhtkond endaga kaasa tõi, läbi suhtlusvõrgustike leiti võimalus rahuldada välisturgudel esinevat nõudlust ning eksport sai suuremahulisema alguse, kui on traditsioonilisel samm-sammulisel lähenemisel.

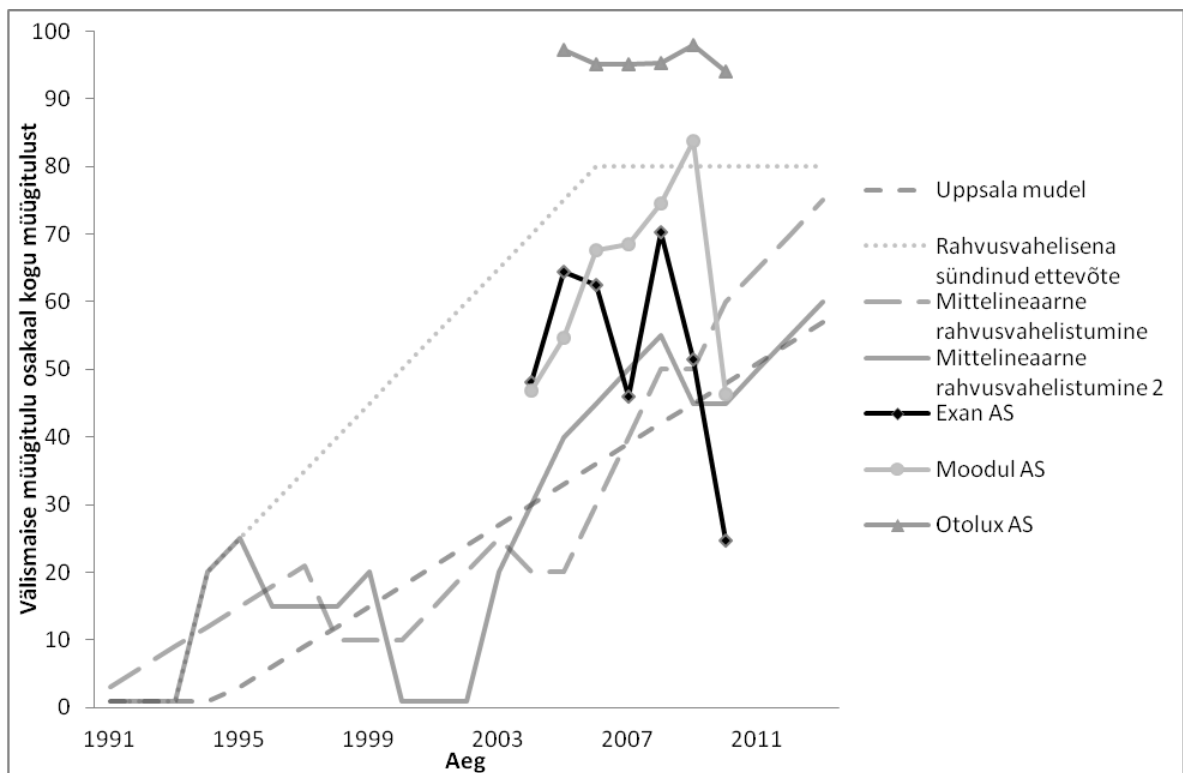
Turu teadmiste oluline roll tuleb hästi välja siis, kui ettevõttel on vajadus või soov siseneda kultuuriliselt ja psüühiliselt kaugematele turgudele. Hr. Karpats on tõdenud, et Moodul AS'i sisenemine Vene turule oli pikk protsess, seda nii seaduste, teadmiste, kultuuri kui tutvuste poolest. Hr. Karpats: „*Eks ta on tegelikult nendes kõigis asjades kinni. Vene*

kultuur ja üldse see ärikultuur on väga eriline alustades korruptsioonist jne. Ega Venemaale minnes on täpselt sama asi, kui võtame näiteks Helsingist pärit soomlase, siis tema ei saa Lapimaal üksi hakkama, ilma et kaasa ei oleks võetud ühte kohalikku. Siis võime kujutada, mis vahe on Eestil ja Venemaal. Venemaaga võib leida suuri kultuurilisi erinevusi. Olulised on isiklikud suhted muidugi, aitavad orienteeruda selles äris, ning osata nende asjadega normaalselt välja tulla.“ Autor leiab, et ilma kohalike abita võib sisenemisprotsess kaugetele turgudele võtta oluliselt rohkem aega ja ressursse ning kokkuvõttes olla vähem kasumlik. Antud näide illustreeris kenasti, kuidas usalduse ning teadmiste omandamiseks tuleb koostööd teha kohalikega, arendada oma suhtlusvõrgustikku ning tulemuseks on konkurentsieelis ilma võrgustikuta ettevõtete ees. (Johanson Vahlne 2009: 1415)

Muutused rahvusvahelistumise astmes. Nii Uppsala (Johanson Vahlne 1977) kui rahvusvahelisena sündinud ettevõtte mudel (Oviatt McDougall 1994) eeldasid suures pildis ettevõtte pidevat arengut ning laienemist. Teades kolme uuringus kasutatud firma arengulugusid võib öelda, et selles osas erinetakse kahest eelnevalt mainitud mudelist, ning mängu tuleb mittelineaarne rahvusvahelistumine (Welch C. ja Welch L. 2009). Vaatlusaluse perioodi alla jäävad kaks suuremat majanduskriisi, üks 1990ndate lõpus (Vene kriis) ning teine jääb peamiselt vahemikku 2008 lõpp kuni 2010. Kriisidest tasub rääkida just väliste tegurite aspektist, nendega kaasneb tavaliselt oluline langus nõudluses. Kui vaadata Vene kriisi, siis ei puudutanud see uurimise all olevaid ettevõtteid praktiliselt üldse, osad isegi väitsid, et läks elu paremaks. Hr. Supp: *„Venemaa kriis ei olnud meile üldse mingi kriis, meil läks siis just hästi. Nii kui oli Venemaa kriis, siis meil hakkas kohe hästi minema. Kõik tõmbasid Venemaalt rahad välja ja hakkasid investeerima kodumaale tehnikasse.“* Moodul AS ei lasknud ennast samuti kriisist mõjutada, sest selleks ajaks oldi kanda kinnitatud eksportturgudel, hr. Karpats: *„Vene kriis meid üldse ei mõjutanud, kuna meil oli ekspordi pool küllaltki tugev, pigem oli nii, et me tegime kuskil 60% kasvu Vene kriisi ajal. Ei tootnud Eestisse ega Venemaale vaid Skandinaaviasse, seal seda kriisi polnud või oli siis minimaalne.“* Ka Otolux AS ei kannatanud Vene kriisi all.

Järgnev väline mõjutegur, mis siiski sundis ettevõtteid taanduma ning uusi lahendusi leidma oli viimane majanduskriis. Hr. Supp: „*Kinni pandi või saadeti ära ikkagi need inimesed, kes selles situatsioonis oma eksistentsi ei õigustanud. Kõige nõrgemad saadeti ära. Näiteks Läti koondati ära kui kõige nõrgemad inimesed kuigi hetkel võib-olla oli Läti turg kõige paremas seisus ja müüsid. Leedu inimesed, kõige võimekamad, hinnati turu-potentsiaali kõige paremaks, kuigi hetkel oli olukord kõige viletsam. Tehti raskeid otsuseid, keda jätta, keda mitte.*“ Siinkohal ilmneb vaste mittelineaarsele rahvusvahelistumisele (Welch C. ja Welch L. 2009), kus Lätis olnud osakonna kulud hakkasid ületama tulusid, turu välismõjudest tekkinud nõudluse langus omas olulist efekti müügiosakonnale ning see-pärast otsustas juhtkond teha kärpeid personali osas. Osalt oli otsuse tagamaaks ka ettevõtte kui terviku likviidsuse säilitamine. Moodul AS tunnetas kriisi samuti negatiivse nõudlus-šoki näol, vähenes tellimuste arv, seeläbi ka tootmine ning kasum. Hr. Karpats: „*Kuna tellimuste arv langes, siis langes tootmise maht ning seega oli vaja ka personali vähen-dada.*“ Kuna ettevõttel väliseid müügiesindusi pole, siis kärped ilmsid kodumaises tootmisüksuses ning müügituludes. Otolux AS elas kriisiperioodi üle suuremate muutusteta, kuid kui vaadata müügimahte, siis need vähenesid võrreldes eelnenud ajaga. Kuna firma on seotud Rootsi partneriga, siis sõltub Otolux AS'i edu peamiselt rootslastest.

Järgnevalt toob autor välja ettevõtete müügitulu andmed ning võrdleb neid teoreetilises osas loodud rahvusvahelistumise mudelite arenguga (vt joonis 6). Jooniselt 6 on hästi näha, et ükski kolmest ettevõttest ei saa võtta endale Uppsala mudeli (Johanson Vahlne 1977) või rahvusvahelisena sündinud ettevõtte (Oviatt McDougall 1994) nimetust. Trendi puudumine müügiosakaaludes näitab, et tegemist mittelineaarse rahvusvahelistumisega, kus esineb nii tõuse kui langusi.



Joonis 6. Välismaise müügitulu osakaal protsentides kogu müügitulust, ettevõtete võrdlus rahvusvahelistumise mudelitega. (autori koostatud)

Konkurentsieelis. Kolm ettevõtet on tegutsenud keskmiselt 20 aastat ja seda jätkusuutlikult. Intervjuude käigus uuris autor, ehk on mõni eripära, mis iseloomustab just valitud ettevõtteid ning kirjeldab nende edu. Exan AS juhataja: „Eeliseks pean seda, et me oleme kohanemisvõimelised. Aeg on näidanud, et me jääme püsima. Pole teinud illusioone, et küll me oleme targad ja ehitame uhke firma ülesse. ... kindlasti on õnne olnud, kindlasti on ka eksitud, aga pole suuri eksimusi olnud. Kuigi ahvatlusi on olnud ja mõtteid on olnud, aga pole teoks tehtud investeeringuid, mis otseselt müügi poolt ei toeta.“ Eelnev näitab, et ettevõtte on tegutsenud küllaltki riskikartlikult ning see on ka edu taganud.

Moodul AS juhataja peab nende konkurentsieeliseks tehast ning tootmiskvaliteeti, kogu valmistamise protsess toimub ühe hoone all ja see tagab täpsuse ning lõpptoodangu kõrge taseme, samas hoiab ka omahinna madalal, sest tellides tahab iga teine tootja samuti kasumit. Hr. Karpats: „Teine asi on ka reageerimiskiirus, ehituskonstruksioonidel just.

Meil on väike projekteerimisgrupp, üldine tehnoloogia on paigas ja saame koheselt tootmisega pihta hakata. Algul sellega jalad alla saimegi, täna saime tellimuse, homme tuli soe joonis printerist ja läks soojalt tsehhi.” Kui välisturgudel läks elu ilusaks, siis Moodul AS otsustas, et ei kaota ära sidemeid koduturuga, hr. Karpats: *„Üksvahe üritasin hoida tootmist 50/50. Paljud on hüljanud koduturu ja pärast siia tagasi saada on raske, seda me ei teinud. Eelmine aasta oli kuskil 30% eksporti ja 70% Eestisse.“* Seega maandati riski hoides koduturgu avatuna.

Ka Otolux AS on küllaltki riskikartlik, hr. Balodis: *„Tead meie võtame asja väga rahulikult, ei pürgi kuskile kõrgele ja kaugele, hoiame riske madalal. Teeme tasapisi omade vahenditega, ei raba suuri pangalaene kaela. Nii palju kui raha on, nii palju teeme. Kõrgelt ei lenda.“* Konkurentsieeliseks peab juhataja veel planeerimisvõimet, näiteks sai ostetud ligi poole aasta varu toorainet, et vältida kulude kasvu hinnatõusust. Kui vaadata kõiki kolme ettevõtet on näha, et võtmesõnaks on tasa ja targu liikumine, pole võetud mõttetuid riske ning seatud suuri eesmärke, selle abil on stabiliseeritud firmade käekäiku. Riskikartlikkus on iseloomulikuks jooneks Uppsala mudelile (Johanson Vahlne 1977)

Eesti eripärad. Empiirilise uuringu käigus tuli välja eraldiseisev aspekt, mida teoreetilises osas olnud mudelitest ükski ei kajastanud. Kõik mudelid rääkisid ettevõtte soovist minna rahvusvahelistele turgudele, kuid autori tehtud intervjuudest lähtus, et välisturgudele minema ajendas neid vajadus. Lihtsalt öeldes jäi kitsaks Eesti siseturg. Hr. Supp: *„Meil oli üpris algusest peale selge, et Eestis 1,3-1,5 miljoniga pole meie valdkonnas, meie nišis midagi teha. Turg oli kitsas, turg on kitsas ja turg jääb kitsaks! Me ei paku mingit suka kudumist Muhu mustris või leiva tootmist, siis peab ka väljas tööd tegema. Siin peavad kõik ettevõtted väljapoole tööd tegema ja kõik inimesed olema valmis välja tööle minema.“* Hr. Karpats: *“Siis ei olnudki kodu midagi toota eriti. Mõned üksikud väiksed ehituskonstruksioonid, või mingid eritellimuse asjad. Ikkagi eksport oli see põhiline.”* Ning küsimuse peale, mis ajendas minema välisturgudele ei osanud hr. Balodis algusaegade kohta vastata, kuna oli siis veel töölise rollis, kuid tänapäeva kohta väidab järgmist: *“No täna on Eesti turg nii väike, ma arvan, et me umbes kuu aega saaksime tööd teha, siis oleks terve turg täis meie konteinereid. Vot lihtsalt ongi nii, et siseturg on liiga väike.”* Sellega

tahab autor näidata, rahvusvahelistumise mudelites on kajastamata olukord, kus elus püsimiseks on ettevõtted sunnitud minema välisturgudele. Antud olukorras avaldub uurimusele uus mõõde, mida tulevikus tasuks üha enam uurida.

Tulevikuvisioon. Exan AS on oma edasise laienemise suhtes tagasihoidlik, kuid laienemise plaanid pole valikust väljas, hr. Supp: „*See toimub pigem iseenesest, et me müüme ... aga muidugi võetakse ka eraldi projekte ... müügi laiendamiseks. Võtame näiteks tinglikult, et meil on eesmärk müüa Prantsusmaale, siis ma hakkasingi süstemaatiliselt tegelema, kuidas Prantsusmaale müüa. Seal on küll nii, et me ei ole sinna kogemata midagi müüinud, aga seal meil on omad eesmärgid ja kavatsused seatud, samuti ka ettevõtmised, kuidas neid saada.*” Kõige rohkem sarnaneb olukord Uppsala (Johanson Vahlne 1977) mudelile, kus tegeletakse müügiga kaugematesse regioonidesse, olles nüüd juba avanud oma kaks müügiesindust lähematel turgudel. Ettevõtte juhi sõnadest võib järeldada, et eks aeg ja kogemus näitab, milleni tegevus jõuab.

Otolux AS on seevastu pigem „aeg maha“ perioodil, hetkel tegeletakse müügiga olemasolevate partnerite ning turgude piires, kuid laienemisplaanid on praeguseks kõrvale jäetud. Antud käitumine viitab mittelineaarsetele rahvusvahelistumise mudelile (Welch C. ja Welch L. 2009) ning tsüklil on pidama jäänud stabiilses seisundis, analüüsitakse olemasolevat infot ning jälgitakse turge.

Kõige aktiivsem laienemispoliitika on käsil Moodul AS'l, kus ettevõtte juht on seadnud eesmärgiks leida oma müügiesindaja Skandinaavia turul, kuigi Soomes ja Venemaal on juba partner olemas. See viitab Uppsala mudeli (Johanson Vahlne 1977) järgi rahvusvahelistumisele, kus oma toote müügiks kasutatakse kohapealset müügiesindajat. Küll aga on viimaste andmete järgi veel protsess arengujärgus. Autor uuris, kas otsitakse ka müügiesindajaid, hr. Karpats: „*Skandinaaviasse jah, kuna nüüd Vene pool on olemas tegelikult. Ühed kõnelused on juba peaaegu lõppfaasis, peame ühe laua taha maha istuma. Meil on Soomes praegu kahe firmaga, üks neist on juba 5 aastat partner olnud, kes tegelikult ei oma mingisugust tootmist. Kindlasti sooviks saada ka oma ekspordijuhti. Kedagi kes tegeleks aktiivse müügitööga. Praegu on lihtsalt raske leida õiget inimest. Aga*

plaan on meil olemas. See oleks täiesti loomulik meie mahtude juures, et meil selline isik oleks omal olemas.“ On leitud, et nõudlus toote jaoks on olemas ning ka hetke ressursid võimaldaksid laieneda, kasutades oma teadmisi ning suhtlusvõrgustikke annab ettevõtte juhtkond endast kõik, et rahvusvahelise müügi osakaalus suurendada.

Eelpool toodud võrdlustest on näha, et kuigi ettevõtete rahvusvahelistumise arengulugudes on jooni nii Uppsala mudelist (Johanson Vahlne 1977) kui rahvusvahelisena sündinud ettevõtte mudelist (Oviatt McDougall 1994), siis täpset vastet anda ei saa. Kõige paremini sobib antud firmasid iseloomustama paindlik mittelineaarne rahvusvahelistumine (Welch C. ja Welch L. 2009), mis selgitab ära nii hüppelised kasvud, kui ka rahvusvahelistelt turgudelt taandumise. Võrgustike käsitus aitab ilmekalt seletada, miks nii Otolux AS kui ka Moodul AS said alustada küllaltki suuremahulise ekspordiga. Uppsala mudelile (Johanson Vahlne 1977) iseloomulikult otsivad nii Exan AS kui ka Moodul AS edasisi võimalusi laienemiseks, kuigi Exan AS pisut tagasihoidlikumalt, jätkates äritegevusega ning erinevate turgude uurimisega.

Firmadele iseloomulike tunnustena tulid välja kaks peamist aspekti. Esimesena paistis silma olukord, mida ei ennustanud ega kirjeldanud ükski varasem teoreetiline mudel. Kõik kolm ettevõtet tõdesid, et alates mingist arengutasemest jääb Eestimaine koduturg liiga väikseks, Otolux AS otsustas kohe alguses välisurgudele siseneda ning ka praeguse tootevaliku juures poleks neil ainult Eestis midagi teha, sama tegi ka Moodul AS. Exan AS kogus mõned aastad ennast, kuid praegu on hr. Supp veendumusel, et ainult Eestis pole firmal midagi teha. Teise omadusena peaks tooma riskikartlikkust, mis on iseloomulik Uppsala mudeli järgi arenevatele ettevõtetele. Kolm firmat tõdesid, et hoiduvad suurtest riskidest ning tegutsevad pidades silmas tulevikku pikemas perspektiivis.

KOKKUVÕTE

Töö teoreetilises osas uuriti kolme tüüpi rahvusvahelistumise mudeleid: Uppsala mudel, rahvusvahelisena sündinud ettevõtte ja mittelineaarne rahvusvahelistumine. Uppsala mudel, mis töötati välja empiiriliste uuringute tulemusena Rootsis 1970ndate aastate lõpus, on eeskätt hea kirjeldamaks väikese ja keskmise suurusega ettevõtete rahvusvahelistumise protsesse. Selle mudeli iseloomulikuks jooneks on järk-järguline rahvusvahelistumine. Oma toote või teenuse müügiga tegeletakse mõni periood koduturul ning alles hiljem liigutakse välismaistele turgudele. Tavaliselt on esimeseks eksportturuks väikese geograafilise ning psüühilise taustaga regioon. Psüühilist kaugust hinnatakse keele, kultuuri, seadusandluse ning tavade ja traditsioonide alusel, mida väiksem on psüühiline kaugus, seda lihtsam on ettevõttel turule siseneda. Iga rahvusvahelistumise sammu järel toimub saadud kogemuste analüüs ning muutmine teadmisteks. Uppsala mudel on üles ehitatud turuspetsiifilistele teadmistele ning teadmised on omakorda ühendatud konkreetse isikuga. Võimalik on õppida üldisi rahvusvahelistumiseks vajaminevaid teadmisi, kuid kindla turu kohta käivad teadmised on seotud inimesega. Teiseks sammuks Uppsala mudelis on välismaise müügiagendi kasutamine sihtturul ning pärast seda oma müügiiosakonna avamine. Eduka äritegevuse korral on mudel ehitatud üles kasvavas suunas, viimaseks sammuks on tootmisüksuse avamine eelnevalt sisenetud sihtturul. Pärast esimese rahvusvahelistumise lõpuleviimist võtab ettevõtte tavaliselt ette psüühiliselt kaugemad turud. Oma aeglase loomu ning mitmete sammude ja õppimise poolest loetakse Uppsala mudelit väga riskikartlikuks rahvusvahelistumise mudeliks.

Rahvusvahelisena sündinud ettevõtte on paljuski erinev Uppsala mudelist. Rahvusvahelistumise protsessi iseloomustab kiirus ja turgude rohkus, vähemalt kolme aasta jooksul pärast loomist peab ettevõtte sisenema minimaalselt 5 välisturule ning seejuures saama vähemalt 20 % oma käibest eksportturgudelt. Tavaliselt saab rahvusvahelisena

sündinud ettevõtetest rääkida kõrgtehnoloogia või tarkvaraarenduse vallas, kus on lihtne kombineerida inimeste teadmisi sihtturul asuvate materiaalsete ressurssidega. Rahvusvahelistumise protsess ei vaja firma oma ressursse, vaid oskusi koondada vajalikud ressursid õigesse kohta, ettevõtmised on teadmisterohked ning innovaatilised. Tegemist on oluliselt riskirohkema mudeliga, kui seda oli Uppsala mudel, seepärast on rahvusvahelisena sündinud ettevõtetel vaja paindlikku, ent eesmärgile pühendunud ja uuendusmeelset juhtkonda, kelle eesmärgiks on rahvusvahelistele turgudele sisenemine ja seal läbi löömine. Firma konkurentsieelis tuleb võimest leida üles nõudlusega turud ning oma tootega sinna esimesena siseneda, saada esimese liikuja eelis.

Mittelineaarse rahvusvahelistumise mudel on kombinatsioon mõlema eelneva mudeli osadest, selles võivad kajastuda aeglane samm-sammuline rahvusvahelistumine, mis pärast turgudelt taandumist või eemaloleku perioodi pöördub hüppeliseks rahvusvahelistumise tõusuks. Toimub olemasoleva info töötlemine ning uute turutingimustega harjumine. Tavaliselt jääb eelnevalt kasutusel olnud eksportturgu alles ettevõtte suhtlusvõrgustik, kelle kaudu on pärast lihtsam uuesti turule pääseda. Võrgustike tähtsust ei tohi alahinnata ka teistes mudelites, Uppsala mudelis kasutatakse võrgustikku peamiselt turuspetsiifilise info saamiseks, kuid rahvusvahelisena sündinud ettevõtte puhul hinnatakse võrgustiku suurust ning selle kaudu saadavaid üldisi turuteadmisi, et haarata võimalikult laialdane turuosa. Mittelineaarne rahvusvahelistumine arvestab parimini väliste mõjuteguritega ning ettevõtete reaalse käekäiguga.

Empiirilises osas kirjeldas autor Exan AS, Moodul AS ja Otolux AS rahvusvahelistumise protsesse ning võrdles neid üldlevinud rahvusvahelistumise mudelitega. Analüüsi rakendas autor nii kvalitatiivset informatsiooni intervjuudest kui ka kvantitatiivseid andmeid majandusaasta aruannetest. Võrdluste tulemusena leidis autor, et Eesti ettevõtetel on sarnaseid jooni nii Uppsala mudeli kui ka rahvusvahelisena sündinud ettevõttega, kuid enim vastab reaalsusele mittelineaarse rahvusvahelistumise mudel, mis on ka igati loogiline, kuna viimane on kombinatsioon kahest eelnevast mudelist. Mittelineaarne mudel kirjeldas parimal viisil ettevõtete arengukiirused, võrgustikest tulenevad eelised välistest mõjuteguritest põhjendatud otsused ja tulemused.

Töö omab teaduslikku tähtsust eeskätt rahvusvahelistumise mudelite avamise osas Eesti kui siseturu raames. Lisaks saab antud tööst leida toetavaid ja ümberlülkkavaid fakte eelnevalt toimunud empiiriliste uuringute käigus välja kujunenud teooriatele. Peamiseks teaduslikuks tähtsuseks peab autor siiski koduturu eripära välja toomist, nimelt Eesti siseturu väiksust, mis sunnib ettevõtjaid eluspüsimiseks pöörduma välisturgude poole. Ekspordi ja rahvusvahelistumise sundi tõdesid ka kõik kolm ettevõtete juhti, kes varem või hiljem pöörasid pilgud välismaale. Lisaks kinnitab antud töö kõigi kolme ettevõtte raames riskikartlikkuse kui ühe eluspüsimise alustest.

Rahvusvahelistumise teooria raames ei ole uurimustöö kaugeltki lõppenud ning ka antud tööd oleks hea tulevikus edasi arendada. Autor leiab, et edasisi uuringuid võiks läbi viia suurema arvu ettevõtetega ning selle raames detailsemalt uurida sihtturgude valikut, milles kindlasti mängivad tähtsat rolli võrgustikud. Kuid peamise võimalusena näeb autor uurida ekspordile pöördumise põhjuseid, ehk uurida kas ettevõtted teevad siiski vaba valiku pöördudes välisturgudele või on see Eestile iseloomulik nähtus, kus pikas perspektiivis elus püsimiseks on kohalikud firmad sunnitud müügitulu suurendamiseks suunduma välismaale. Tööle lisaks usaldusväärset andmete kogumist Eestiga sarnastelt väikestelt turgudelt, sest vastasel korral võib uurimus kaotada oma usaldusväärsuse.

VIIDATUD ALLIKAD

1. **Akhter, S. H., & Choudry, Y. A.,** Forced withdrawal from a country market managing political risk. Business Horizons, volume 36, number 3, 1993, pp. 47-54.
2. AS Exan majandusaasta aruanne 01.01.2005-31.12.2005 (majandusaasta aruanne)
3. AS Exan majandusaasta aruanne 01.01.2006-31.12.2006 (majandusaasta aruanne)
4. AS Exan majandusaasta aruanne 01.01.2007-31.12.2007 (majandusaasta aruanne)
5. AS Exan majandusaasta aruanne 01.01.2008-31.12.2008 (majandusaasta aruanne)
6. AS Exan majandusaasta aruanne 01.01.2009-31.12.2009 (majandusaasta aruanne)
7. AS Exan majandusaasta aruanne 01.01.2010-31.12.2010 (majandusaasta aruanne)
8. AS Moodul majandusaasta aruanne 01.01.2005-31.12.2005 (majandusaasta aruanne)
9. AS Moodul majandusaasta aruanne 01.01.2006-31.12.2006 (majandusaasta aruanne)
10. AS Moodul majandusaasta aruanne 01.01.2007-31.12.2007 (majandusaasta aruanne)
11. AS Moodul majandusaasta aruanne 01.01.2008-31.12.2008 (majandusaasta aruanne)
12. AS Moodul majandusaasta aruanne 01.01.2009-31.12.2009 (majandusaasta aruanne)

13. AS Moodul majandusaasta aruanne 01.01.2010-31.12.2010 (majandusaasta aruanne)
14. AS Otolux majandusaasta aruanne 01.01.2006-31.12.2006 (majandusaasta aruanne)
15. AS Otolux majandusaasta aruanne 01.01.2007-31.12.2007 (majandusaasta aruanne)
16. AS Otolux majandusaasta aruanne 01.01.2008-31.12.2008 (majandusaasta aruanne)
17. AS Otolux majandusaasta aruanne 01.01.2009-31.12.2009 (majandusaasta aruanne)
18. AS Otolux majandusaasta aruanne 01.01.2010-31.12.2010 (majandusaasta aruanne)
19. **Balodis, Tõnis.** (Otolux AS juhataja) Autori intervjuu. Helisalvestis. Valga 23. veebruar 2012
20. **Bell, J., McNaughton, R., Young, S.,** Born-again global firms: An extension to the born global phenomenon, *Journal of International Management*, volume 7, issue 3, Autumn 2001, pp. 173–189
21. **Benito, R. G. Gabriel, Welch, S. Lawrence,** De-internationalization, *Management International Review*, volume 37, number 2, 1997, pp. 7-25
22. **Boddewyn, J., J.,** Foreign Divestment: Magnitude and Factors, *Journal of International Business Studies*, volume 10, number 1, spring/summer 1979, pp. 21-27
23. **Chetty, S., Campbell-Hunt S. ja C.,** A Strategic Approach to Internationalization: A Traditional Versus a “Born-Global” Approach, *Journal of International Marketing*, volume 12, number 1, 2004, pp. 57-81
24. **Crick, D.,** The internationalisation of born global and International new venture SMEs, *International Marketing Review*, volume 26, number 4, 2009, pp. 453-476

25. **Crick, D.,** U.K. SMEs' decision to discontinue exporting: an exploratory investigation into practices within the clothing industry, *Journal of Business Venturing*, volume 19, number 4, 2004, pp. 561-587
26. **Eisenhardt, K., M.,** Building Theories From Case Study Research, *The Academy of Management Review*, volume 14, number 4, October 1989, pp. 532-550
27. **Eisenhardt, K., M., Graebner, M., E.,** Theory Building from cases: opportunities and challenges, *Academy of Management Journal*, volume 50, number 1, 2007, pp. 25-32
28. **Fletcher, R.,** A holistic approach to internationalisation, *International Business Review*, volume 10, number 1, 2001, pp. 25-49
29. **Forsgren, M.,** The concept of learning in the Uppsala internationalization process model: a critical review, *International Business Review*, volume 11, number 3, 2002, pp. 257-277
30. **Fan, T., Phan, P.,** International New Ventures: Revisiting the Influences behind the Born-Global Firm, *Journal of International Business Studies*, volume 38, number 7, December 2007, pp. 1113-1131
31. **Hadjikhani, A.,** A note on the criticisms against the internationalization process model Hadjikhani, Uppsala, 1997, 25 p.
[<http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:uu:diva-2386>]. 25.04.2012
32. **Hansson, Sundell, Öhman,** The new Uppsala model - Based on an anomalistic case study at Malmberg Water AB, Taani 2004,
[http://eprints.bibl.hkr.se/archive/00000046/01/Bachelor_dissertation.pdf]
(16.11.2009)
33. **Javalgi, R., G., Deligonul, S., Dixita, A., Cavusgilc, S., T.,** International Market Reentry: A Review and Research Framework, *International Business Review*, volume 20, number 4, 2011, pp. 377-393
34. **Johanson, J., Vahlne, J-E.,** The Internationalization Process of the Firm-A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments The

- Internationalization Process of the Firm-A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments, *Journal of International Business Studies*, volume 8, number 1, spring-summer 1977, pp. 23-32
35. **Johanson, J., Vahlne, J-E.**, The Mechanism of Internationalisation, *International Marketing Review*, volume 7, number 4, 1990, pp. 11-24
 36. **Johanson, J., Vahlne, J-E.**, The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership, *Journal of International Business Studies*, volume 40, number 9, 2009, pp. 1411–1431
 37. **Johnston, W., J., Leach, M., P., Liu, A., H.**, Theory Testing Using Case Studies in Business-to-Business Research, *Industrial Marketing Management*, volume 28, number 3, May 1999, pp. 201–213
 38. **Karpats, Leonhard.** (Moodul AS juhataja) Autori intervjuu. *Helisalvestis*. Valga 23. veebruar 2012
 39. **Knight, G., Madsen, T., K., Servais, P.**, An inquiry into born-global firms in Europe and the USA, *International Marketing Review*, volume 21, number 6, 2004, pp. 645-665
 40. **Kuivalainen, O., Sundqvist, S., Servais, P.**, Firms Degree of Born-Globalness, International Entrepreneurial Orientation and Export Performance, *Journal of World Business*, 2007, pp. 253–267
 41. **Mura, L., Grublova, E., Gecikova, I., Kozelova, D.**, An analysis of business internationalization models, *STUDIA UBB, OECONOMICA*, volume 56, number 2, 2011, pp. 16-28
 42. **Oviatt, B., M., McDougall, P., P.**, Toward a theory of international new Ventures, *Journal of International Business Studies*, volume 25, number 1, 1994, pp. 45-64
 43. **Oviatt, B., M., McDougall, P., P.**, Toward a Theory of International New Ventures, *Journal of International Business Studies*, volume 36, number 1, January 2005, pp. 29-41
 44. **Pällin, P.**, Välisturule mineku võimalused ja ohud, Tartu, 2004
[<http://www.tartu.ee/data/Valisturule%20minek1.pdf>] 15.04.2012

45. **Rasmussen, E., S., Madsen, T., K.,** The Born Global concept, Paper of the EIBA conference, Denmark, December 2002, <http://www.sam.sdu.dk/~era/EIBA%20Rasmussen%202002%20.pdf>] (22.10.2011)
46. **Sharma, D., D., Blomstermo, A.,** The internationalization process of Born Globals: a network view, *International Business Review*, volume 12, number 6, 2003, pp. 739–753
47. **Supp, Arvo.** (Exan AS juhataja) Autori intervjuu. *Helisalvestis*. Tartu 6. oktoober 2011
48. **Vissak, T.,** Nonlinear Internationalization: A Neglected Topic in International Business Research, *The Past, Present and Future of International Business & Management Advances in International Management*, volume 23, 2010; pp 559-580
49. **Vissak, T.,** Recommendations for Using the Case Study Method in International Business Research, *The Qualitative report*, volume 15, number 2, 2010, pp. 370-388
50. **Welch, C., L., Welch, L., S.,** Re-internationalisation: Exploration and conceptualisation, *International Business Review*, volume 18, number 6, 2009; pp. 567-577
51. **Whitelock, J.,** Theories of internationalisation and their impact on market entry, *International Marketing Review*, volume 19, number 4, 2002, pp. 342-347
52. Äripäeva infopank, [<http://agent.aripaev.ee.ezproxy.utlib.ee/default.aspx>]. 30.03.2012
53. **Zainal, Z.,** Case study as a research method, *Jurnal Kemanusiaan*, volume 9, June 2007 [http://eprints.utm.my/8221/1/ZZainal2007-Case_study_as_a_Research.pdf] (20.10.2011)
54. **Zhou, L.,** The Development of the Uppsala Model : A Study of Samsung Electronics, Uppsala 2011,

[<http://lup.lub.lu.se/luur/download?func=downloadFile&recordOId=2167218&fileOId=2167227>]. 18.04.2012

55. **Zhou, L., Wu, W., Lou, X.**, Internationalization and the Performance of Born-Global SMEs: the Mediating Role of Social Networks, *Journal of International Business Studies*, volume 38, number 4, July 2007, pp. 673-690

LISAD

Lisa 1. Töötajate arv ettevõttes Moodul AS aastate lõikes

Töötajate arv	
Aasta	Arv
1997	38
1998	46
1999	47
2000	49
2001	56
2005	62
2006	52
2008	57
2009	48
2010	44

Allikas: Äripäeva infopank (autori korrigeeritud)

Lisa 2. Töötajate arv ettevõttes Otolux AS aastate lõikes

Töötajate arv	
Aasta	Arv
1998	11
1999	19
2000	21
2001	20
2002	21
2005	27
2006	26
2007	32
2008	32
2009	21
2010	22

Allikas: Äripäeva infopank (autori korrigeeritud)

Lisa 3. Intervjuu Exan AS'i juhataja Arvo Supp'ga

Kuidas firma rahvusvahelistele turgudele läks?

Füüsiliselt kuidas ta läks, oligi nii, et palkasin kohaliku juristi vastavast riigist ja lasin tal firma ära vormistada.

Võtame siis eraldi, olete Lätis ja Leedus, alustame Lätiga.

Mälu järgi läksime Lätti sisse aastal 1996. Vormistasime firma, järgmiseks palkasime töötajad. No tehnilise poole pealt on asi väga lihtne.

Kas töötajad olid kohalikud?

Jah

Aga Eestist mingisugust toetavat personali või keegi kes juhendama läks?

Ei põhimõtteliselt ei olnud. Me võtsime töötaja(d) Eestisse väljaõppele mingiks ajaks ja tegime tehnilist tuge. Selles ei olnud probleemi.

Kuidas oli Leeduga?

No Leetu läksime aastal 2000. Ja põhimõtteliselt samuti, Leedu jurist valmistas meile firma, dokumentatsiooni ja meie kandsime rahad üle, mis vaja ja palkasime töötajad riburada pidi, algul ühe ja siis teise. Sama tehnika, ei midagi keerulist.

Vähe põnevam küsimus ilmselt, et mis ajendas minema välismaistele turgudele?

Meil oli üpris algusest peale selge, et Eestis 1,3-1,5 miljoniga pole meie valdkonnas, meie nišis midagi teha.

Turg jäi kitsaks?

Turg oli kitsas, turg on kitsas ja turg jääb kitsaks! Me ei paku mingit suka kudumist Muhu mustreis või leiva tootmist, siis peab ka väljas tööd tegema.

Siin peavad kõik ettevõtted väljapoole tööd tegema ja kõik inimesed olema valmis välja tööle minema. Postulaadid on üldse inimestel niimoodi, et Eesti inimene, kui te suudate oma teenust Läti müüa, siis te saate lätlaste käest töö ära võtta, sama on ka Leetu. Kui te seda ära võtta ei suuda, ei taha, ei viitsi, siis võtavad teised teie töö ära. Väga lihtne seis on üldiselt, pole nagu midagi küsida

Täna näiteks teeb Eesti raamatupidaja raamatupidamist ka Lätis ja Leedus. Valik on nii, et kolme raamatupidajat kolme firma jaoks ei ole vaja. Kes see üks on, kas eestlane lätlane või leedukas.

Ja suudab hallata ilusti ettevõtteid?

Jah hetkel on nii. Homme äkki võtan Leetu raamatupidaja, kui Eesti raamatupidaja ütleb, et tema enam ei jõua, siis hakkan mõtlema, mis ma selle Eesti raamatupidajaga peale hakkan. Kui töömaht kasvab ülesse ja ei jõua enam teha, siis võtan Leetu eraldi raamatupidaja. Aga siis võib tekkida küsimus, et Eestis on võib-olla mõttekas seda natukest teenust, mis puudu jääb sisse osta, kuna Eesti turumahud on hetkel väikesed.

Kus läbi aegade kõige soositum olukord on olnud?

Kõige soositum turg mõtled?

Jah, Eesti, Läti, Leedu?

No kõige parem turg, ei oskagi selles mõttes öelda, aga kindlasti me oleme Eestis ajalooliselt kõige rohkem kasumit teeninud, kuna me ise ja see köögipool on ikkagi Eestis asunud ja see mõtlemise pool on siin olnud.

Aga Leedu on ikkagi kõige suurem turg, ja praegu Leedu on kordi parem kui Eesti. Kõige raskem turg on olnud, on ja jääb Läti.

Aga sellega seoses, ei ole mõelnud kinni panemise peale, nii raske seal ei ole olnud?

Esimene asi kus me koondasime oligi Lätis, kõik, kõik töötajad.

See oli siis kunas, paar aastat tagasi, masu perioodil?

Jah.

Enne 2000 oli ka üks väike languse periood?

Selle elasime ilusti üle. Venemaa kriis ei olnud meile üldse mingi kriis, meil läks siis just hästi. Nii kui oli Venemaa kriis, siis meil hakkas kohe hästi minema. Kõik tõmbasid Venemaalt rahad välja ja hakkasid investeerima kodumaale tehnikasse. Meil oli 2005 esimene kõva tõusuaasta, isegi 2004-2005. Meie tsükkel on natukene teine.

Kuidas on välisomanikega, nende mõjuga?

Pole!

Ei ole olnud, aga kas on pakutud näiteks?

Me oleme ise pakkunud, kunagi pakkusime. Soomlastele pakkusime, tol korral olid äripartnerid, aga nemad eriti tuld ei võtnud ja meil ka mingit erilist või hädavajadust ka ei olnud.

Kas see Soome firma tegeles kah antud seadmete müügiga või olid nad masinate tootjad.

Nad tegelesid pruugitud masinate remondiga, mõnes mõttes olid nad siis remondifirma, vahendas masinaid, ostis viletsa masina, tegi töökorda ja müüs edasi, näiteks meile.

Võib-olla mäletad ka aastaid?

Nendega koostöö algas 1991 ja kestis rohkem või vähem edukalt aastateni 96-97.

Tol perioodil ei olnud siis Eesti, Läti ja Leedu soomlaste jaoks väga perspektiivikas turg?

Jah, nende mõte oli küllaltki kinni.

Kust tulid juhtkonnal teadmised ja ideed minna rahvusvaheliseks. Võtame näiteks teadmised ja Läti.

Hetkel ei saa küsimusest hästi aru, mis erilist teadmist see nõuab.

Selge, saan aru, et siinkohal rakendati juristi abi tehnilistes küsimustes, võtame ehk idee.

Ma küsiks kohe vahele, et mis teadmisi sul on vaja, kui sa lähed näiteks Irimaale tööle, kõige lihtsam, kanu kitkuma näiteks. Mis teadmisi sul selleks vaja on.

Aga tegelikult on ikka pealehakkamine ja vajadus minna. Võib-olla mõni suurkorporatsioon ütleb, et meil on teadmised ja mängime tuhat versiooni läbi, kas mõni õlletehase tooteosakond näiteks. Meie riskid on nii väiksed, et me palkame kohaliku inimese ja tema ongi meie teadmised. Edasi ongi kaks varianti, kas veame välja, kas hakkab asi liikuma või ei. Nagu hokimeeskonnas on ründaja, saab litri, läheb väravani ja viskab sisse või on pudrunäpp.

Me tihti pingutame üle sellega, kõigepealt on teadmised ja siis lähme ja mis me selle teadmisega teeme. Teadmised on konsultantidel, kes nõustavad firmasid ja ise millegi eest ei vastuta, aga miks nad siis ise firmasid ei juhi?

Üks rahvusvahelistumise mudel ongi sarnane, et koduregioonis on firma, näiteks Eestis. Siis tehakse esimene müük Läti, siis müüakse juba suurem partii. Vaadatakse kui hästi kaup müüb, selle pealt tuleb tagasiside, kuidas läheb ja tagasisidet võib pidada teadmisteks. Nagu hokilitriga, kas õnnestub või ei. Kui müük on edukas võib järgneda sellele oma müügiosakond, hiljem ladu, miks mitte ka tootmine või hooldus olenevalt ettevõttest. Teadmised on küllaltki abstraktne mõiste antud kontekstis.

Küsimus on nüüd selles, et kunas on minek välisturule, kas siis kui esimese kaubapartii sinna saatsin või sul kohalik firma asutati. Siin on nüüd sadu minekuid, aga kas kõik on minek, kui näiteks esimese toote sinna saadad.

Küsimus on formaal-juriidiline, kust saad tuge, kust saad töötaja, eestlane või lätlane, mispärast siis lätlane. Lätlane siis just keele pärast, samuti on ka kliendile ligemal.

Aga Valgas võib näiteks hoopis teisiti olla, on eestlane ja astub üle piiri, ega selleks pole kohe lätlast vaja.

Ega kindlat reeglistikku polegi olemas, need teooriad antud valdkonnas on küllaltki ümmargused ja midagi punkti pealt määratleda on raske. Ka mina kasutan antud töö puhul kahte äärmuslikku teooriat ja praegune firma jääb kolmandana nende vahele. Üks on vaikselt kasvav ja arenev ettevõtte, teine on juba sündides rahvusvaheline, näiteks mõni tarkvarafirma.

Okei

Aga idee, idee minna rahvusvaheliseks?

Idee on alati vajadus, tähendab vajaduse tajumine, ütlen põhimõtteliselt, kõigil meil eestlastel on oma töö vaja välja viia. On see siis firma tasemel või isiku tasemel. Vastasel juhul on nn perekeskne äri või teeme nii, et üks osutab teisele teenust ja teine esimesele, aga kust siis see raha tuleb. Kust tuleb eks, kui Eestit vaadata, siis peame väljast sisse tooma, pole vahet kas juriidiline või füüsiline isik. Ei ole lihtsalt muud võimalust. Nagu kõik riigid vaatavad, et eksport oleks, see ongi raha sisse toomine. Suures riigis on võib-olla, et keegi toob raha sisse ja käib sees sebumine edasi, aga meil siin ei ole suurt riigi ega rahatoojaid. Põhimõtteliselt peab meil kõigil olema valmisolek seda teha. Kui kirjutab keegi mingit programmi, siis peame suutma müüa seda Läti, Leetu või Austraaliasse. Ongi turule minek.

Lihtsalt elu nõudis laienemist.

Jah. Siis me lugesime seda turgu ja arutasime ja ütlesime, et see turg on nagu Rootsi, aga täna me näeme, et see turg on nagu Stockholmi eeslinn või kvartal, aga kõik turu parameetrid on küll nagu rootsi. Räägin siis kõigist Balti riikidest praegu. Täna tegelen ka Valgevenega, aga ikka on vähe.

Praeguseks osakonda ei ole, aga müük on hakanud ka Valgevenes.

Jah, meie siis seda toodet või tööd, see on nüüd juurde tulnud.

Mis aastast müük sinna algas, või vähemalt esmane suhtlemine, kompamine?

See on nüüd paar aastat vana.

Paar võtame näiteks 2008-2009, see on juba masu periood.

Jah, 2007-2008 tegime väheke ka Kaliningradi. See oli siis kõrgperioodil.

Ei saa teha nüüd üldistusi kõikides asjades, tuleb ikkagi vaadata meie valdkonnas on nagu see pool.

Kes tegeleb selle kompamisega nii Valgevenes kui Kaliningradis või kus iganes? Kas sina isiklikult või on sul selleks tööle võetud vastav inimene.

See toimub pigem iseenesest, et me müüme, kui see õnnestub, siis kõik otsivad, et saaks laiendada, otsivad uusi võimalusi. Aga muidugi võetakse ette ka eraldi projekte ja eraldi ettevõtmisi müügi edendamiseks.

On võimalus laieneda läbi müügiprotsessi, või seame enda jaoks mingi eesmärgi ja hakkame selle poole püüdlema.

Võtame näiteks tinglikult, et meil on eesmärk müüa Prantsusmaale, siis ma hakkasingi süstemaatiliselt tegelema, kuidas Prantsusmaale müüa. Seal on küll nii, et me ei ole sinna kogemata midagi müünud, aga seal meil on omad eesmärgid ja kavatsused seatud, samuti ka ettevõtmised, kuidas neid saada.

Nagu enne vaatasime, siis teadmised väga olulist rolli ei mänginud.

Ei mitte päris, no firma ikkagi räägib inglise keelt, vene keelt, et kuue klassi haridusega inimene ilmselt ei võta sellist asja ette, kuigi ta läheb Irimaale kana kitkuma või midagi muud tegema. Selles mõttes ei saa öelda, et teadmised pole väga olulised, kuid lihtsalt pole

midagi spetsiifilist, mida sul ei lähe igapäevaselt firmas vaja. No meie valdkonnas vähemalt, kes ostab ja müüb ja on suhtluses välismaailmaga. Oled sa võib-olla firma, kes künnab või äestab põldu, siis tekib küsimus, et oi kuidas ma sinna välismaale lähen, aga kuna me nii kui nii juba suhtleme välismaailmaga, siis meie jaoks on see protsessi tagurpidi pööramine või kuidas öelda.

Ehk see teadmiste pagas oli siis pigem üldine.

Jah, see mis meil nii kui nii olemas oli.

Võtame tingliku Prantsusmaa näite, nüüd kus sinna müüki pole toimunud, kas nüüd otsid kuskilt teadmisi või mõtteid, et kuidas minna. Teadmiseks võib lugeda ka kohaliku kultuuri tundmist, näiteks vene inimestele meeldib näost näkku kohtuda, kätt suruda, vaadata kaup üle.

Ei see on hoopis teisejärguline asi.

Aga ka see on teadmine/teadmus.

Ei, ei, sellest ei hakka äri pihta. Esimese asjana peab siiski olema toode. Ma võin ju väga hästi balletti tantsida, kõigile meeldib, aga kui pärast ütlen, et ostke mu sussid ära, siis keegi ei taha. Kõigepealt peavad olema sussid ja alles siis saab neid kuidagi serveerima hakata.

Esmalt käib ikkagi uuring, et mida võiks antud turul pakkuda?

Jah, millist toodet, kas seda üldse vaja on.

Kas sa lähtud sellest, et mis sul praegu valikus on ja mida sinna pakkuda või vaatad mida nad tahaksid ning kas ma suudan seda pakkuda?

Mõlemat on vaja vaadata. Tähendab väga kõvad firmad võivad tekitada nõudlust, et mul on toode ja siis tekib nõudlus. Näiteks GPS seadmed, keegi ei teadnudki neist midagi ja siis TomTom või Garmin tulid välja, et selline asi on ja hakkab nõudlust tekitama.

Teine tee on ikkagi minna teed pidi, kus nõudlus on olemas, kellelgi on seda toodet vaja. See mida meie pakume on ikkagi meie tegevusvaldkonnast. Kuna me oleme tehniliste seadmetega tegelev, siis me ei saa hakata kapsa ja kaalikaga kauplema kuigi nõudlus võib-olla oleks. Jääme ikkagi oma valdkonna juurde. Teiselt poolt on ka nõudlus ja vajadus.

Ja siis hakkab asi kombineeruma.

Jah, kombineeruma ja kokku jooksmas.

No see kuidas toode „pakendisse pannakse“ on muidugi omaette küsimus, meil on see nii, et astume sellest pisut üle, loomulikult peame kohalikku kultuuri teadma, aga me ei lähe ikkagi selle kultuuri põhiseks. Toon väikse näite, Nokia toodab telefone ja ma küll ei arva, et neil tehases keegi eesti keelt oskab, selleks, et siia müüa. Inglise keel on ärikeel, suheldakse sellega ja kõik on õnnelikud. Okei võib-olla Hiinasse müüakse mandariini keeles, aga see on juba teine asi, jääme siia tasandile, üldlevinud äritasandile.

Aga selle kultuuriga samastumise võib tuua ju ka selle näitel, et sa ei suru Eesti müügiinimest välismaale, näiteks Lätti, vaid palkad sealt kohaliku. Ühtpidi see on vajadus, teiselt poolt jälle kohandud nendega.

Jah, oleneb muidugi, mis taseme tehinguid see inimene teeb. Kui ta suhtleb kohalikuga, kes oskab ainult läti keelt, siis on mõttetu suunata sinna eestlast, kes räägib temaga inglise keeles. Kui on aga mõni suurema kaliibriga ostja, kes samuti räägib inglise keelt, siis võib väga vabalt teha eestlane inglise keeles müüki või suurtes firmades on inglased Euroopas tööl. Ka Soomes ja Eestis on müügiinimesteks inglased, kes sõnagi kohalikku keelt ei räägi.

Loomulikult ei saa olla kultuuritu, aga see ei ole primaarne.

Kui olid nüüd majanduses raskemad ajad, siis otseselt kinni midagi ei pandud, aga milles ja kuidas väljendus see taandumine?

Ikka pandi, Kinni pandi või saadeti ära ikkagi need inimesed, kes selles situatsioonis oma eksistentsi ei õigustanud. Kõige nõrgemad saadeti ära. Näiteks Läti koondati ära kui kõige

nõrgemad inimesed kuigi hetkel võib-olla oli Läti turg kõige paremas seisus ja müüsid. Leedu inimesed, kõige võimekamad, hinnati turupotentsiaali kõige paremaks, kuigi hetkel oli olukord kõige viletsam. Tehti raskeid otsuseid, keda jätta, keda mitte.

Otsused langetati tulevikuperspektiiviga.

No ikka tulevikuperspektiiviga. Ja tehti ka positsiooniliselt, et mis siis saab Lätiga, kõik kohalikud saadame ära, hakkame siis Leedust ja Eestist Lätti müüma, võtame kahe vahele. Nii leedukad kui eestlased käivad Lätis müümas.

Ütleme, et koondame eestlased ära, leedukatel on jälle väga pikk ma Eesti müüma tulla, ka geograafilised probleemid on mängus. Sada ja üks pisasja mängisid rolli, okei pisut vähem, aga siiski.

Milliseks peate firma konkurentsieeliseid nii Eestis kui välisturgudel, palju on üldse konkurente samal alal? Miks just teie, mitte nemad.

No palju neid konkurente meil Eestis on, no ütleme, et järel on veel kaks konkurenti. Aga neid oli viis konkurenti. Kergemalt öeldes, siis kolm on taandunud.

Eeliseks pean seda, et me oleme kohanemisvõimelised. Aeg on näidanud, et me jääme püsima. Pole teinud illusioone, et küll me oleme targad ja ehitame uhke firma ülesse. Me pole sellist suurt tarkust ja uhkust taga ajanud, oleme teinud nii nagu maailm on aastasadade jooksul veendunud, kuidas asjad käivad, selles alateadvuses on asi toimunud.

Te pole üle oma võimete üritanud hüpata?

Ega seda päris täpselt ei oskagi öelda, kindlasti on õnne olnud, kindlasti on ka eksitud, aga pole suuri eksimusi olnud. Kuigi ahvatlusi on olnud ja mõtteid on olnud, aga pole teoks tehtud investeeringuid, mis otseselt müügipoolt ei toeta.

Kindlasti on jälgitud ka finantsseisundit pidevalt, selle abil on seatud omad rõhuasetused.

Jälgid siis ka turgude liikumist.

Hetkel pigem mõtlesin raamatupidamise seisukohast, see pole ainult maksuarvestus. Tuleb jälgida, et pangas raha oleks, et vabu vahendeid oleks. Mitte et sa ostad hunniku telliskive ja pärast avastad, et pole raha inimestele palka maksta, vaid pead nad tellisega koju saatma.

Vaatad, et firmal oleks likviidseid varasid.

Jah. See on oluline küsimus.

Praeguseks mina lõpetaksin, aitäh!

Palun.

Lisa 4. Intervjuu Moodul AS juhataja Leonhard Karpatsiga

Tere! Räägiks esmalt pisut firma ajaloost, millega tegeleb, kui kaua tegelenud on jne.

Firma ajalugu: on välja kasvanud EPT neljandast töökojast, kes juba Nõukogude Liidu ajal tootis viilhalle, kaarhalle, ehituskonstruksioone. Samas üks suur osa oli ka, et juba siis tegime koostööd Soome Juko firmaga, tootsime siin kohapeal külvikuid, millest 2/3 (tähtsamad osad plastikust jne) imporditi Soomest ja ülejäänud raudsed osad valmistati siin. See oli üleliiduline programm, aga näed liit lõppes ära. Pidime tegema hakkama kuni 1000 tükki aastas ning hind jäi sellel tootel kuskil Belarus traktori hinna kanti, ehk siis päris suur toodangu maht oli planeeritud, aga sinna ta jäi. Ja no 1992. aastal siis asutasime aktsiaseltsi, mille põhimõte on samaks jäänud, ehituskonstruksioonid ja masinaehituslik pool (näiteks lumesahad). Ehituskonstruksiooni pool on väga laiahaardeline, masinaehitusel on suuremateks partneriteks Norra lumekoristusfirmad. Masinaehituslik pool on kuskil 25%, 75% jääb ehituskonstruksioonide tootmiseks. Hetkel on firma jõudnud nii kaugele, et on kaks omanikku, üks juriidiline ja teine mina, füüsiline aktsionär.

Selge, aga kuhu turgudele toimub firmal peamine müük?

Põhiturul on olnud siiski Skandinaaviamaad, kuigi näiteks viimane aasta jäi suurem osa toodangust Eestisse. Kuna buumi ajal ja pärast seda tekkisid meil väikesed mured Rootsi ning Soome partneriga, kellele tegime PVC halle (teraskarkass ning tugev tentriie peal).

Nad enam eriti ei telli, kuna nende firma osutas renditeenust, ehk 80% rentisid ja 20% müüsid, seega praegu on neil laod täis, kui majanduslangus oli, siis toodi palju renditud kaupa tagasi ning täna meie leping edukalt ei toimi. Soome firma on üldse vist hingusele läinud. Sellepärast keskendusime eelmisel aastal peamiselt Eesti turule. Eestis olid just väga suured projektid energeetikamajanduses, Narva õlitehasele tegime ligi tuhatkond tonni. Viru Keemia Grupile kogu uue õlitehase osa, kui ka jahutussüsteemid, mida veel praegugi teeme. Praktiliselt aasta aega oleme sinna kõvasti tootnud just energeetikasse. Nüüd esimene poolaasta seal palju ei ole teha, aga teisel poolaastal tuleb sinna Narva elektrijaama uus blokk, milles me oleme kah jalaga ukse vahel. Ja samuti ka VKG teine rikastustehas.

Praegu on allhanke poolega raskusi ja meil on projekteeritud 20 m hall, 45 m hall, just see PVC. Tahame kuskil 10-60 meetrini teha projektid, et neid müüa välismaale. Praegu olemegi selles etapis, et otsime oma müügiesindajat välismaale, Skandinaaviasse põhiliselt.

Võtame natukene ajas tagasi ka, vaatame pisut minevikku. Saan aru, et juba Nõukogude Liidu ajal toimus kaubavahetus välisriikidega, kuid kas aktsiaseltsi loomise ajal tegeleti kohele ekspordiga või toodeti koduturule.

Siis ei olnudki kodu midagi toota eriti. Mõned üksikud väiksed ehituskonstruksioonid, või mingid eritellimuse asjad. Ikkagi eksport oli see põhiline. Mahud küll olid väiksed, võtame näiteks 1993. kui hakkasime pihta umbes kolme miljoni krooniga ning arvestada seda, et tipphetkedel oli see 75 miljonit, siis võid ise arvestada, mitu korda see kasv oli. Eks igasugu aegu on olnud.

Üksvahe üritasin hoida tootmist 50/50. Paljud on hüljanud koduturu ja pärast siia tagasi saada on raske, seda me ei teinud. Kuigi jah, 2008 oli meil 80% ekspordi ja kui arvestada, et seda oli ligikaudu 75 miljonit, siis võib öelda, et oli küllaltki normaalne ekspordi maht. Aga praeguseks on numbrid pöördunud tagurpidi. Eelmine aasta oli kuskil 30% ekspordi ja 70% Eestisse.

Aga milliste turgudega on suhteid olnud, kas on ka mõningaid ekstreemsemaid näiteid või siiski Skandinaaviamaad.

Kuna me oleme Maru kontsernis, siis läbi Maru väga kõva tööd tehakse Vene turul. Paar kolm projekti iga aasta on läinud, praegu loodame, et hakkab rohkem minema, sest Moskvast on olemas oma esindus. Meie paneme rõhku PVC hallidele, teised kontserni osad panustavad muudele asjadele. Kuigi Venemaal on seadus natukene teine, et peab vundamendi alla valama, aga tegelikult milles selle ehitise eelis on, et tegemist on ajutise ehitisega, tal ei ole ehitusluba vaja. Vundamenti pole vaja ei Eestis, Soomes, Rootsis jne, aga Venemaal päris niisama ei lubata püstitada.

Väiksemad hallid 15-20 meetrit lüüakse tikkudega asfaldisse. Tallinnas näiteks on meie pandud Espak ehitusse kaks 20 meetrist, suurematest asjadest näiteks Pärnu tennisehall on meie pandud.

Sain ma õigesti aru, et firmas on ka väliskapitali?

Ei, firma on puhtalt Eesti kapitalil põhinev, lihtsalt on kaks omanikku ehk Maru AS Tallinnast ja mina. Mõni välismaalane on tööl, aga see on juba teine teema.

Moskva esinduse kohta sooviks pisut täpsustada, et kas see on nüüd Mooduli poolt loodud või Maru kontserni?

Läbi Maru on see loodud ning seal on küll vene osalus sees.

Mooduli poolt ühtegi välist müügiesindust ei ole, siiani olete tegelenud ainult müügiga Eestist välja.

Siiani veel ei ole, aga need tekivad ilmselt. See aasta ma tegelen sellega kõvasti.

Aeg nõuab muutumist?

Jah ikka.

Enne käis läbi jutt ka müügiesindajatest, kas neid otsite ikka veel Skandinaavia suunas või ka mujale?

Skandinaaviasse jah, kuna nüüd Vene pool on olemas tegelikult. Seal on asi paigas, Vene turg tahab pikka väljatöötamist, seal ei käi need asjad nii kiiresti. Meie oleme juba mõned sidemed loonud.

Hea, et sa tõid välja selle pika lähenemise, võib-olla sa seletaksid pisut lahti, mida see tähendab, kas kohalike inimeste teadmist või seaduste teadmist, kultuuri või lihtsalt tutvusi?

Eks ta on tegelikult nendes kõigis asjades kinni. Vene kultuur ja üldse see ärikultuur on väga eriline alustades korruptsioonist jne.

Ega Venemaale minnes on täpselt sama asi, kui võtame näiteks Helsingist pärit soomlase, siis tema ei saa Lapimaal üksi hakkama, ilma et kaasa ei oleks võetud ühte kohalikku. Siis võime kujutada, mis vahe on Eestil ja Venemaal. Venemaaga võib leida suuri kultuurilisi erinevusi. Olulised on isiklikud suhted muidugi, aitavad orienteeruda selles äris, ning osata nende asjadega normaalselt välja tulla. Näiteks praegu me pole ühtegi toodet Venemaale nii müünud, et meil pole 100% ettemaksu. Aga see omakorda tähendab, et väga raske on neid läbirääkimisi pidada, no kes see tahab ettemaksu anda, ikka krediiti soovitakse võtta. Täna ta nii on, loodame, et saame selle üksuse tõhusamalt tööle. Kuni lähiminevikuni ei olnud meil Venemaa müügiesinduses ehk kohapealses firmas oma esindajat, oli venelasest tegevjuht, nüüd on aga kohalik Eestist saadetud tegevjuht. Vana juht töötab uue alluvuses ning tema eesmärgiks on luua sidemeid ja kontakte. Müüb ja peab läbirääkimisi. Firma oli iseenesest olemas juba kaks aastat, aga ega ta eriti ei toiminud. Nüüd on 3-4 kuud eesti tegevjuht olnud ja asjad hakkavad paika loksuma.

Kas Venemaa puhul on teadmus turust oluline? Kas on ka olulisem kui skandinaavia turgude puhul?

Jah, on väga oluline.

Skandinaaviamaadesse on oluliselt lihtsam, sellepärast me olemegi Skandinaavia turgudele leidnud partnereid Rootsist, Norrast ja veel mitmetest kohtadest. Sinna on lihtsam müüa ka interneti teel ning kataloogidest, kuigi kataloogid on juba unustatud. Internet on pigem reklaamiallikas, on saadud palju infot, kuid täpsemad sidemed ja lepingud on sõlmitud läbi isiklike tutvuste, ühest teiseni ja sealt edasi kolmandani. Kunagi käis ka palju delegatsioone kohapeal vaatamas, päevas vahepeal kolm delegatsiooni, aga 80% neist olid soolapuhujad.

Kas kunagi on teile tehtud pakkumist välismaalaste poolt tehas ära osta?

Jah on, eriti just Norrakate poolt, kellele me praegu tooteid pakume, neil on huvi olemas.

Ei tea palju nad viimase aja majandusnäitajaid vaadanud on, aga algul oli 20 aktsionäri, nüüd on järgi jäänud kaks ja pärast seda pole firma kordagi kahjumis olnud. Eks nad isegi küsisid majandusinfot ja ma neile andsin, tegelikult on ju kõik internetis kättesaadav.

Ka üks Soome firma on huvitatud, nendega oleme ka pikemalt koostööd teinud. Pole huvitatud täielikult tehase ostmisest, aga osalusest.

Esmased teadmised, kui sina alustasid, mis ajendas müüma välismaale. Kas tegemist oli juhtkonnapoolse initsiatiiviga või ajendasid müüma kohale tulnud delegatsioonid, kel juba oli huvi kauba vastu?

Kuna tegime juba Nõukogude Liidu ajal Soome juppe, siis mingi kogemus oli olemas. Kuna see külvik ei läinud kaubaks, siis juba NL lõpus tegime, kui enam traktorite müük ei finantseerinud osade ostmist, Soomes viilhalle, panime ise püsti. Toona tegime allhankeid Soome esindajale. Aga tema kaudu hakkasid tulema ka muud kontaktid, et edasi liikuda. Toimis kohalik soovitus, inimesed ikka suhtlevad oma vahel. Võib öelda, et põhi asi kasvas välja sellest, et eelnevalt oli väike koostöö olemas, kuskil tekkis nõudlus, meid soovitati jne. Lepingud siiski sõlmitakse näost näkku. Osadega neist töötame juba üle kümne aasta koos.

Kuidas on majanduskriisid mõjutanud firma tegevust, sain ennist aru, et on kasumis olnud, aga kas on mõjutanud näiteks Vene kriis või paari aasta tagune MASU?

Vene kriis meid üldse ei mõjutanud, kuna meil oli ekspordi pool küllaltki tugev, pigem oli nii, et me tegime kuskil 60% kasvu Vene kriisi ajal. Ei tootnud Eestisse ega Venemaale vaid Skandinaaviasse, seal seda kriisi polnud või oli siis minimaalne.

Viimase kriisiga oli näha langust nii tootmises kui kasumis, aga õnneks oli vana rasva palju ja vedasime välja.

Kas sellega kaasnes ka kärpeid näiteks personalis?

Kuna tellimuste arv langes, siis langes tootmise maht ning seega oli vaja ka personali vähendada. Eelnevalt aga oli meil personali arv kaunis suur ja samas oli palju probleemikaid inimesi. Kes ikka ei tahtnud tööd teha, siis me lubasime neil ära minna. Osad inimesed olid ennast lõhki laenanud ja siis nad pidid ise Eestist eemale minema ja suuremat palka jahtima.

Meie hoidsime kaunis konservatiivset palgapoliitikat. Kui kõrvalfirmas kasutati loogikat, et kõigil läheb hästi, siis tõstame palka kaks korda, siis meie ei tõstnud 2 korda, vaid 20%. Lähenesime tasa ja targu. Samas aga hoidsime ka oma töölisi siis täispalga peal, kui tegelikult oli päevas ainult 4 tundi tööd. Said oma elamisraha ikkagi kätte. Aga jah, tuleb tõdeda, et tööliste arv langes seoses tellimuste vähenemisega. Langes ka materjali hind ja seega ka käive.

Saan aru, et praegu tegeled ka välismaise müügijuhi otsimisega. Ehk kirjeldad, mis protsessid pooleli on.

Ühed kõnelused on juba peaaegu lõppfaasis, peame ühe laua taha maha istuma. Meil on Soomes praegu kahe firmaga, üks neist on juba 5 aastat partner olnud, kes tegelikult ei oma mingisugust tootmist. Tegelevad müügiga, projekteerimisega ning ka paigaldusteenusega, kolme asjaga. Paigaldusel üldse pidevaid inimesi polegi tööl, võetakse vastavast piirkonnast tööjõudu laenuks.

Teise firmaga käivad ka praegu läbirääkimised, üritame oma tooteid pakkuda ka Soomes tegutsevale laevaehitusfirmale. Eelnevalt oleme neile tootnud liftišahte, just laevade jaoks,

nüüd üritame suunduda ka masinaehitusele ja ehituskonstruksioonidele. Tahaksime laiendada tootevalikut.

Praegu otsite siis pigem välismaist müügiesindajat mitte eestimaist ekspordijuhti?

Kindlasti sooviks saada ka oma ekspordijuhti. Kedagi kes tegeleks aktiivse müügitööga. Praegu on lihtsalt raske leida õiget inimest. Aga plaan on meil olemas. See oleks täiesti loomulik meie mahtude juures, et meil selline isik oleks omal olemas. Hetkel aga tuleb läbi saada sellega mis on.

Mida ise peate firma konkurentsieeliseks, seda just välisturgudel?

Kindlasti on üheks meie eeliseks tehas, see on nii ülesehitatud, et teeb toormaterjalist kuni viimistlusprotsessideni kõik ühes kohas ära. Ehk veel logistiliselt saaks parandada olukorda, aga hea on see, et teeme algusest lõpuni kõik ise. See kindlasti teeb toote kvaliteetseks. Ei ole mitut lüli tootmises, kus võiksid tekkida kvaliteedikao, jupid on mõõdust väljas ja ei saa kokku panna tervikuid. Meie puhul on nii puhastus kui värvimine ühe katuse all, ei teki korrosiooni.

Sama moodi muudab see toote ka hinnaliselt konkurentsivõimeliseks, praegusel juhul on omahind madalam, kui oleks sisseostetud juppide puhul. Eks igaüks paneb oma kasumi otsa. Siis lõpuks ei suuda meie enam müüa.

Teine asi on ka reageerimiskiirus, ehituskonstruksioonidel just. Meil on väike projekteerimisgrupp, üldine tehnoloogia on paigas ja saame koheselt tootmisega pihta hakata. Algul sellega jalad alla saimegi, täna saime tellimuse, homme tuli soe joonis printerist ja läks soojalt tsehhi. Saime kiiresti ja operatiivselt toota ja samas oli ka kvaliteet kõrge. Tänapäeval on meil 100% vajalik tehnika olemas.

Praegu on meil ligikaudu 60 inimest tööl, osad on küll rendi peal kõrvalfirmadest, muudab paindlikumaks. Praegu küll tegeleme müügiga, aga 100% lepingutega pole kõik kuud veel kaetud. Läbirääkimised on pooleli.

Suur tänu info eest ja kui mul tekib veel küsimusi, siis võtan ühendust.

Lisa 5. Intervjuu Otolux AS juhataja Tõnis Balodisega

Tere

Alustuseks palun rääkige natukene firma ajaloost, kunas alustati, kus alustati, millega alustati?

Tegevust alustati 1994. Aasta suvel. Meie puhul oli tegemist nii väikese firmaga, et alustasime oma suvilas. Alguses tegelesime üldse puittoodetega, tegime saunadesse jalamatte.

Kunas läks ettevõtte üle metallitööle?

Aasta võib-olla tegeleti seal suvilas puidutööga, pärast seda üüriti garaažid, kus hakati tasapisi tegelema metallitööga. See oli vist 1996. aastal kui hakkasime ehitama praegusesse asupaika ühte hoonet. Edasi vaikselt laiendati, ehitati teine hoone. Hiilgeaegadel oli plaan ka kolmas tootmishoone juurde ehitada, aga õnneks tuli meil mõistus pähe. Ei hakanud liiga suurt tükki hammustama.

Tänase päeva seisuga on nii, et kui firmat alustasid kaks inimest, siis võeti juurde kaks aktsionäri, pärast seda lisandus veel üks. Kuid aeg näitas vajadust muutusteks ning osteti tagasi kahe aktsionäri osad ning viimaks eelmise aasta lõpus osteti ka kolmanda aktsionäri aktsiad tagasi. Tänapäevaks on firma omanikeks jäänud ainult mina ja mu isa.

Kuidas on lood ekspordiga, kunas alustati?

Lood on sellised, et ekspordiga põhimõtteliselt alustatigi. Konkreetselt Eesti turule ei ole kunagi midagi tehtud. Ehk siis 1994. aastal ja neid samu saunamatte tehtigi Soome.

Aga mingi osa on ju ometi siseturul kah?

Oh issand, on, aga on umbes 5 %, ühesõnaga marginaalne. Alguses ei tehtud midagi Eesti turule. Eesti turu osa on tekkinud nüüd viimase paari aastaga, kui oleme alustanud

jahitarvete, laudade tegemisega, osa jääb ka Eesti turule. Kaminatarbed ning konteinerid on kõik ekspordiks ning nendest ei jää Eestisse mitte midagi.

Alguses läks meelest, küsin nüüd üle, mis on põhilised tooted või tootegrupid, millega Otolux tegutseb?

Tänapäevaks oleme jõudnud konteineriteni.

Suured merekonteinerid?

Ei, tegemist on tõstukiga liigutamiseks ning kallutamiseks mõeldud konteineritega. Samas teeme endiselt ka kaminatarbeid ja pisemat kaupa. Kuid suur osa käibest on siiski konteinerid, mis suunduvad Rootsi.

Kuidas on välisurgude asukohtadega, alustasite Soomega, kaugemale nüüd on laienenud?

No enamasti ongi Soome ja Rootsi. Ja mis siin salata, ka Läti ja Leetu, sinna küll peamiselt jahitarbeid.

Kuidas turgudel areng on toimunud, kas kaootilised hüpped või tasapisi laienedes?

Tegelikult on niimoodi, et isa on kõike seda asja alustanud ja temal olid Soome sidemed mingist ajast jäänud, EPT ajast. Ja see inimene kellega too aeg koostööd tehti Soome Juko firmaga, lõi Soomes oma firma, meie siin ja koostöö läks edasi. Ühiste tutvuste kaudu on see ikka juhtunud, mitte ei mindud lihtsalt proovima, kes tahaks osta meie matte.

Küsiks, mis ajendas minema välisurgudele, miks mitte alustada Eestist?

Sellele küsimusele mina ei oskagi päris täpselt vastata. Ausalt öeldes olin mina alguses veel sõjaväes ja nii kui teenistus läbi sain tulin firmasse tööle. Ega ma ausalt öeldes ei oskagi väga täpsustada, tookord olin mina siiski tööline, ei otsinud turge ega kliente.

Aga nüüd kus sina juba oled otsustaja rollis, siis kuidas on sinul, mis sind sunnib kaugemale vaatama kui Eesti?

No täna on Eesti turg nii väike, ma arvan, et me umbes kuu aega saaksime tööd teha, siis oleks terve turg täis meie konteinereid. Vot lihtsalt ongi nii, et siseturg on liiga väike.

Soome läksite juba 1994. aastal, oskad sa veel peast nimetada aastaid, kuna liikusite järgmistele turgudele.

Väga vast ei valeta kui ütlen, et 1999. aastal hakkasime tegema neid konteinereid, või oli 1998, kõike ei suuda täpselt meenutada. Alguses me tegelesimegi nende kaminatarvete valmistamisega ja väiksemate pudinatega. Aga siis tuli kontainerite pool juurde. Minuarust 2002 ehitasime selle uue tootmishoone siia.

Kas firmas on või on olnud ka väliskapitali või olete Eesti kapitalil põhinev ettevõte?

Ei, ainult Eesti kapitali peal, tänaseks oleme ainult meie kaks isaga.

Aga kuidas olid lood eelnevate omanikega, kas nemad jätsid mingil määral oma mõjutusi firmasse? Võib-olla lisasid midagi olulist tänases kontekstis.

Tead kui aus olla, siis need kaks kes esimestena ära läksid olid mingist ajast isa sõbrad. Indu oli, võtame, teeme, aga neile ei jõudnud see pähe, et nemad olid töölised, nad tegid tööd. Ega nemad ei jaganud ka midagi sellest, kuhu meie toodet müüa. Koguaeg küsiti, miks ikka nii on ja miks ikka naa on. Lõpuks me otsustasime, et lihtsam on öelda neile palju nende osalus maksab ja kas tahavad lahkuda või ei.

Kas võin öelda, et struktuuris toimusid muutused, kuna juurde oli vaja mõistust?

No jah, mitte mõistust päris, sest inimesed kes olid, olid metallitöö alal väga targad, aga nendel tekkisid lahkarvamused.

Turustamisküsimustes siis?

Jah täpselt. Edendada oli vaja ka seda poolt.

No ja viimane aktsionär, kes lahkus, läks lihtsalt pensionile, temaga meil mingeid lahkarvamusi ei olnud.

Kust tulid juhtkonnal teadmised välisturu kohta, on ju keelebarjäärid, erinevad seadusruumid?

Sellega on lood nii, et kunagi oli mul isa juhataja ühes teises Valga metallitöö ettevõttes ja siis ta alustas seal nende konteinerite tootmisega ning kui seal tekkisid ka lahkavamused juhataja ja omanike vahel, siis ta lasti sealt lahti. Ja ma võin öelda, et sel hetkel ta võttis need teadmised endaga kaasa. Ta teadis inimesi väljaspool Eestit ja ütles neile, et mina läksin nüüd teise ettevõttesse ja see teine ettevõtte hakkab nüüd samu tooteid pakkuma.

Tema jaoks siis eksportturu teadmised kajastusid olemasolevate koostööpartnerite näol?

Jah, ilmselt on nii kõige õigem öelda.

Kas on olnud ka sündmusi, kus saate öelda, et on oma vigadest või teiste vigadest õpitud, langusaegadel näiteks?

Tead meie võtame asja väga rahulikult, ei pürgi kuskile kõrgele ja kaugele, hoiame riske madalal. Teeme tasapisi omade vahenditega, ei raba suuri pangalaene kaela. Nii palju kui raha on, nii palju teeme. Kõrgelt ei lenda.

Ettevõtteid mõjutavad ka välised mõjud ja majanduskeskkond, kuidas teie elasite üle näiteks Vene kriisi ja nüüd viimase majanduslanguse?

Meid Venemaaga suurt midagi ei sidunud peale tooraine. Aga see jõudis ikkagi siia kohale.

Tooraine läks ehk odavamaks?

No see kõigub koguaeg, vahepeal on üleval, vahepeal on all. Aga enamasti ta ikka vaikselt tõuseb.

Viimane MASU, mis hakkas siis 2008 lõpus pihta.

Eks meil on hooti käinud see asi, rootslane kellega teeme koostööd, temal on ka omi tõuse ja mõõnu.

On meilgi tulnud ette, et on nelja päevased töönädalad. Aga samas pole ka imestada kui on seitsme päevased töönädalad pluss veel vahetustega. Midagi pole teha, see on elu.

Kas välismõjud sundisid ka koondamisi tegema ettevõttes?

Ma ütlen sulle ausalt, et ei olnud isegi väga vajadust kedagi koondada. Siin paar tükki koondasime, aga see oli vist kaks inimest. Tegelikult olid nad ka juba ajale jalgu jäänud, nende kasutegur ettevõttele oli väga väikseks jäänud. Me olime lihtsalt viisakad ja koondasime nad. Oli ka selliseid vigu, mille puhul oleksime võinud öelda, et ära homme tööle tule, aga tegime viisakama liigutuse.

Kas teil on välismaal ka oma müügiesindus?

Ei. Tegelikult on nii, et meie müüme oma toodangut ühele kindlale suurele ettevõttele, kes müüb Rootsist ise üle maailma igasugu tooteid. Konteinereid toodame ainult temale. Nendega on meil selline siduv leping kah tehtud, et teistele me konteinereid teha ei tohi. Muidugi on ka meie poolt esitatud omad nõudmised, et kui meie sellisele lepingule alla kirjutame, siis peab tema poolt olema garanteeritud ka see, et tema neid mujalt ei osta. Mitte et ostan sinult küll viis tükki, aga sina mujale teha ei tohi ja ise ülejäänud tellin Hiinast.

Kindlasti on ettevõttel ka tulevikuvision, ehk laieneda turgude mõttes vms?

Täna ja praegu isegi sellist plaani ei ole, ei näe ette küll, et väga laieneda kuskile. Plaan vahepeal oli, aga sellele saime just eile või üleeile eitava vastuse, et kahjuks ei lähe plaan käima.

Kui saladus pole, siis kas tohib uurida, mille taha see jäi, teie taha, turu taha, müügi taha?

See jäi puhtalt ostja taha, ostja saatis viisaka vastuse, et jah ostame küll sarnast toodet, kuid teeme seda Poolast. Eks toodetel ole kah palju erinevaid mudeleid, meie tegime neile omapoolse pakkumise, et alustame ühest tootest jne. Vastasid, et hind on OK, kuid kuna me

ei suuda tagada kogu nende tootesarja hetkel, siis nad peavad ka selle ühe toote tellimisest loobuma ja jätkavad vana partneriga.

Ehk kui te olete 10 aasta pärast kaks korda suuremad, siis räägime edasi?

Jah, täpselt.

Selge, praegu on siis kindel turuosa olemas ja pole suurt plaani seda muuta.

Jah, nii on.

Mis te peate firma konkurentsieeliseks ja ma mõtlen just välisurgudel?

Ma arvan, et me oleme Eestis ainuke ettevõtte, kes nii suures koguses selliseid asju toodab. Ja kui täna alustada nullist sarnase kauba tootmist, siis see start läheb nii kulukaks, et meile sarnase odava hinnaga pole võimalik toota. Näiteks majandusliku poole pealt tegime liigutuse, kus ostsime ette poole aasta toorme ja seda väga soodsa hinnaga, kuna kogus oli nii suur. Kui täna tahta osta kuuajase perspektiiviga, siis see hind kõiguks nii palju ja ei suuda pakkuda stabiilsust.

Eestis olete küll ainus, aga kui enne rääkisime, mõni ostja võtab sarnast toodet Poolast, aga rootslased just meilt Eestist.

Meie oleme tootjad, teised on müüjad, näiteks AJ kataloog ja Hexaplan, kus meie tooted sees on. Ma võin sulle öelda, et tegelikult ostavad nad kõik meie tooteid Rootsist. On käidud küll küsimas, et tehke meile otse üks pakkumine, kuid ma olen öelnud, et kahjuks on meil omad kokkulepped. Me oleme muidugi ka rootslasi korrale kutsunud, ei ole nii, et meie teeme talle hea hinnaga toodet ja tema paneb sinna kohe 100 korda otsa, pärast mida keegi ei suuda seda osta. Me hoiatasime teda, et kui on näha, et tootmine hakkab selle pärast langema, et sina tahad väga palju raha vahelt saada, siis hakkame meie kah otse tegema. Nii kaua kui kõik toimib on meie kokkulepe jõus.

Selge, tundub, et olen oma uudishimu rahuldanud. Aitäh!

SUMMARY

COMPARISON OF INTERNATIONALIZATION MODELS BY EXAMPLE OF EXAN AS, MOODUL AS AND OTOLUX AS

Mehis Mehide

Academic researchers have started developing internationalization theories in greater numbers, the topic has popularized ever since. Today the globalization is only expanding and in the light of that the author of this thesis considers internationalization an important subject in economics. Since many Estonian enterprises work with foreign partners, it is substantial that the subject is investigated and brought to public.

The aim of the thesis is to find the resemblances and differences in internationalization models and three Estonian firms. In order to do that, the author has set four minor research tasks: to introduce the Uppsala model, to introduce the born global model, to introduce the nonlinear internationalization model and to compare three models to Estonian enterprises Exan AS, Moodul AS and Otolux AS.

This thesis consists of two parts, the theoretical and empirical part. In the first section the author analyzes previous academic literature and introduces the given three models to the readers: Uppsala model, born global and nonlinear internationalization. In the end of section one the author compares the three models to one another. In the second, empirical section a case study method is used to obtain and describe empirical data. Author describes the history of these three enterprises and after that compares them to models previously reflected in the theory section.

The theory section contains three models, firstly. Uppsala model was created back in 1977 in Sweden by Johanson and Vahlne. Their main goal was to develop a theory for internationalizing firms and they did it based on an empirical research made a few years

before that. Uppsala model is based on and therefore the best to describe small and average size enterprises. The increasing globalization of economy and rivalry between enterprises forces them to seek salvation from foreign markets. The stage-theory states that to become a multinational enterprise one needs to take small and cautious steps towards becoming a multinational enterprise. According to the model firms choose the optimal level of market entry by analyzing their risks and market opportunities. The first step is usually a casual or *ad hoc* export sales. After that a local representative is found and the company is performing ones sales through an agent. Thirdly a sales subsidiary is opened and if all goes well, manufacturing may follow. It is all about the feedback the firm gets from foreign markets, personal experience based knowledge decreases the risk size entrepreneur takes while further committing to foreign market. It is said that the specialized skills can neither be learned nor taught, it must be experienced. The impact of network relationships is also considered.

The second theory that author will discuss is the theory of born global, firms who are from inception involved with multiple foreign markets. Main difference between Uppsala model and born global is the fact that international new ventures become multinational within shorter period of time, it usually takes no more than three years after their establishment. And their products are quality-oriented not quantity-oriented, these kind of firms operate in high technology field. A foreign direct investment is not required in this case; born global firms offer their unique knowledge and combine it with the local resources. Also international new ventures demand a tough stance leadership that is determined to reach companies' goal and to remain competitive. Large scale is not an issue in born global models, almost all born global companies start as small organizations. Born global enterprises rely on homogenous markets, that means greater resemblance between different markets, allowing international new ventures to use general knowledge in order to intervene in multiple markets. The Born global concept is thoroughly investigated by Oviatt and McDougall in 1994.

Last theory of internationalization investigated in the thesis is nonlinear internationalization model, which author thinks is, in broad spectrum, a combination of the previous two

models, but also describes the background of de-internationalization and the timeout period in which the company is to decide whether they want to re-internationalize or not. The model describes a step by step evolution similar to Uppsala model, but it also describes the possible rapid international expansion, that got its impulsive push from companies' previous experience and knowledge of being internationally active. It is not determined whether how long a company must work on foreign markets or what is the revenue percentage received from export markets, nonlinear internationalization model is rather important regarding the influence of external economic influences such as economic crisis (a rapid decrease in demand) or discovery of a new production technology.

The empirical part is based on interviews and the annual reports of three Estonian companies: Exan AS, Moodul AS and Otolux AS. The interviews were conducted with the companies' managers and the main purpose of the conversation was to get an explanation how, when, and why the company went to international markets. Exan AS is oriented in selling hydraulic lifting equipment, Moodul AS produces and sells construction details and machine accessories and Otolux AS main products are liftable tilt containers. In the empirical section the author matches segments of theoretical models to real life events and sees which of the models is best to describe all of these companies.

The author's research has shown that the best match for all companies was nonlinear internationalization model. Although there were some similarities to Uppsala model and born global, not enough was found to label any of the three companies as one of the strict models. In addition to the comparison the author found a recurrent characteristic in each case, all of the companies stated that it was not as much their choice to internationalize, but the need arising from the small local market. To conduct further research on given subject the author suggests adding more cases to empirical part, some from Estonia and preferably some from similar markets to Estonia, to make a valid theory generalization possible.